

Eija Luostarinen

# Voimaannuttava osaamisen kehittäminen

Asiantuntijasta ekspertiksi

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi Ylempi AMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

Päivämäärä 22.5.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Eija Luostarinen Voimaannuttava osaamisen kehittäminen – asiantuntijasta ekspertiksi 66 sivua + 1 liite 22.5.2016
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Erja Turunen, Yliopettaja
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Nordea Pankki Suomen (myöhemmin Nordea) yhdessä tiimissä työskenteleviä voidaan voimaannuttaa kehittämään osaamistaan asiantuntijasta ekspertiksi jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja haastavissa työtilanteissa. Opinnäytetyössä tutkittiin, mikä on osaamisen taso päivittäisessä työssä, minkälainen tarve osaamisen kehittämiselle on ja ovatko nykyiset keinot riittävät. Voimaannuttamista ja osaamisen kehittämistä varten tutkittiin myös motivointitekijöitä. Opinnäytetyössä oli myös tarkoitus löytää mahdollisia johtamistyökaluja johtajalle asiantuntijan voimaannuttamiseen osaamisen kehittämisessä ottaen huomioon moninaisuus ikänäkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ja aineisto kerättiin pääsääntöisesti laadullisin menetelmin. Toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa ikämoninaisuuteen, voimaannuttamiseen, osaamisen kehittämiseen ja asiantuntijuuteen. Aineisto hankittiin anonymilla kyselytutkimuksella, jolla yritettiin varmistaa se, että saadaan rehellisiä vastauksia. Lähtötilanteen kartoituksessa käytettiin avuksi toimintatutkijan omaa havainnointia tiimin aktiivisena jäsenenä ja otettiin huomioon myös Nordean Internet-sivujen materiaalia koskien työntekijöiden osaamista ja suoriutumista.</p> <p>Toimintatutkimuksen kyselytutkimuksen tuloksena havaittiin tiimin työtehtäviin liittyvien prosessien ja käsitteiden kertaus- ja lisäkoulutustarve. Lisäksi saatiin kartoitettua motivointitekijöitä, jotka olivat yllättäen aika yhteneväiset uusille ja vanhoille työntekijöille, vaikka uusien ja vanhojen työurat ovat eri vaiheissa. Saatiin myös arvokasta tietoa työntekijöiden uratoiveista, oma-aloitteisesta osaamisen kehittämisestä ja työnkiertotoiveesta.</p> <p>Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että prosessi O osataan parhaiten, mutta kuitenkin juuri tästä prosessista tuli tiimin ulkopuolelta impulssi, että sen laatua pitää huomattavasti parantaa. Sisäisesti kehitettyjä prosesseja ei voida avata tarkemmin liikesalaisuuden takia. Toteutettiin prosessia O koskeva malli tiimin ja ulkopuolisen impulssin antaneen henkilön yhteisten keskustelujen pohjalta. Tämä malli on tarkoitus laajentaa myös muiden Pohjoismaiden käyttöön. Tuloksena syntyi lisäksi varsin käyttökelpoista materiaalia muiden prosessien ja käsitteiden osalta sekä esimiehelle taustatietoa tiimiläisten motivointitekijöistä ja osaamisen kehittämiseen sitoutumisesta. Muutamia johtamistyökalujakin voitiin tarjota esimiehelle asiantuntijoiden voimaannuttavaan osaamisen kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Moninaisuus, voimaantuminen, osaamisen kehittäminen, asiantuntija, asiantuntijuus, johtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Eija Luostarinen <b>Empowering Knowledge Development – from Specialist to Expert</b> 66 pages + 1 appendix 22 <sup>nd</sup> May 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erja Turunen, Development Manager
<p>The objective of this thesis was to identify how team members of one team in Nordea Bank Finland (later Nordea) can be empowered to develop their know-how from specialist to expert in a constantly changing work environment and in challenging work situations. The thesis examined what the level of know-how was in daily work, what kind of needs there were for development and if the current means were sufficient. Furthermore, the means of motivation were examined for empowerment and development purposes. In addition, the aim was to find possible leadership tools for leaders in order to empower the specialists to develop their know-how taking into account the age diversity.</p> <p>The thesis was carried out as an action research and the material was gathered mainly with qualitative research methods. The theoretical framework of the study focused on age diversity, empowerment, know-how development and expertise. The data was collected with an anonymous questionnaire in order to secure honest responses. In the baseline of the survey, the investigator's own observations as an active member of the team as well as the material from the Internet pages of Nordea concerning the employee know-how and performance were used.</p> <p>The questionnaire brought forth a clear need for repetition and additional training on processes and concepts related to the team's work. Furthermore, the means of motivation were mapped, which were surprisingly quite common for both new and old employees even though they are at different points of their careers. In addition, valuable information on employees' career wishes, self-imposed development of know-how and job rotation wishes were found out.</p> <p>The results of questionnaire revealed that the process O - one of team's four processes - is known best. In-house developed processes cannot be revealed due to commercial secrecy reasons. But it turned out, that this process O is the process, on which the external impulse was given for considerable quality improvement. The model for the process O was developed in close cooperation with the team and the person giving the external impulse. It is the intention to deliver this model also for wider use in the Nordics. As a result, very useful material for the leaders was developed with very good background information about the employees' motivation and needs for know-how development. Additionally, it was possible to offer some leadership tools for the leaders for empowering the know-how development of the specialists.</p>	
Keywords	Diversity, empowerment, development of know-how, specialist, expertise, leadership

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö	2
2.1	Toimiala	2
2.2	Kohdeyritys ja henkilöstöstrategia	6
2.3	Henkilöstötietoa ja tilastoa	7
2.4	Muuttuva ympäristö	8
2.5	Lähtötilanne	10
3	Tutkimustehtävän määrittely	13
3.1	Tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet	13
3.2	Tutkimuskysymykset	14
3.3	Aihe ja sen rajaus	15
3.4	Tutkimusmenetelmä	15
3.5	Mittarit	15
4	Teoreettinen viitekehys	15
4.1	Moninaisuus	16
4.1.1	Moninaisuuden tarve työelämässä	16
4.1.2	Moninaisuus ikänäkökulmasta	18
4.1.3	Moninaisuuden johtaminen	20
4.1.4	E-työ	21
4.2	Voimaantuminen	22
4.3	Asiantuntijoiden johtaminen osaamisen kehittämiseen	23
4.3.1	Asiantuntija	24
4.3.2	Osaamisen kehittäminen suoritusten parantamiseksi	27
4.3.3	Innovatiivisuus, luovuus, motiivit ja arvot	33
4.3.4	Huippusuoritusten taustatekijät	36
4.3.5	Työhyvinvointi ja -ilmapiiri	37
4.3.6	Arvostuksen ja palautteen merkitys asiantuntijalle	38
4.3.7	Rekrytointi	39
5	Kehittämistyön toteutus	41
5.1	Aineiston hankinta	42
5.2	Nykytilan kartoitus	42

5.3	Kyselyn tulokset	43
5.4	Vastausten peilaaminen tutkimuskysymyksiin	50
6	Kehittämistoimenpiteet	51
6.1	Kehittämistyön hyödyllisyys	54
6.2	Muut kehittämistoimenpiteet	55
7	Toimintatutkimuksen arviointi ja jatkotoimenpiteet	57
7.1	Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	58
7.2	Loppupäätelmät	60
7.3	Toimintatutkijan roolin arviointi	61
	Lähteet	63
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

## 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, miten Nordea Pankki Suomen (myöhemmin Nordea) yhdessä tiimissä työskenteleviä voidaan voimaannuttaa kehittämään osaamistaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja haastavissa työtilanteissa. Nordean uusi toimitusjohtaja Casper von Koskull toteaaakin, että pankkitoimialalla on meneillään suuria muutoksia, joista hän mainitsee etenkin sääntely-ympäristön muutosten ja digitalisaation olevan isoja haasteita (Lassila 2015, A 26). ”Muuttuva työ finanssialalla” -kyselyn mukaan finanssialan tulevaisuutta ja työskentelyä kuvaavat alan henkilöstön silmin vahvasti moniosaamisen tarve, monikanavaisuus, tiimien monimuotoisuus, uusien palvelukanavien tuleminen ja digitaalisten välttämättömyys (Muuttuva työ finanssialalla. 2015, 3). ”Muuttuva työ finanssialalla” -kysely liittyy ”Hyvinvoiva finanssiala” -hankkeeseen, jonka tavoitteena on parantaa finanssialan tuottavuutta, kilpailukykyä sekä lisätä alalla työskentelevien työntekijöiden hyvinvointia (Muuttuva työ finanssialalla. 2015, 4).

Kohdeyrityksen eli Nordean toimintatapa perustuu tiiviisiin asiakassuhteisiin. Nordean henkilöstövisiossa todetaan, että osaava ja sitoutunut henkilöstö tarjoaa erinomaisia asiakaskokemuksia, mikä saa yrityksen erottumaan kilpailijoista ja auttaa saavuttamaan erinomaisen Nordean. Nordean tavoitteet ovat kunnianhimoiset ja onnistuminen edellyttää sitä, että jokainen nordealainen suoriutuu erinomaisesti. Tämän vuoksi Nordea etsii sellaisia ihmisiä, joilla on motivaatiota ja edellytyksiä kasvaa ympäristössä, jossa vaatimukset ja monimutkaisuus lisääntyvät. (Ihmiset tekevät Nordeasta erinomaisen. 2015.) Tämän lisäksi Nordean kaksisuuntaisen rekrytointiprosessin tarkoituksena on varmistaa, että hakija on oikea henkilö tehtävään ja että hakija itse varmistaa, että Nordea on hänelle oikea työnantaja (Rekrytointiprosessi. 2015).

Johtaminen on avainasemassa, jotta erinomainen osaaminen toteutuisi. Nordeassa erinomainen osaamisen johtaminen perustuu siihen, että tunnistetaan osaajat ja autetaan heitä hyödyntämään potentiaaliaan mahdollisimman hyvin jatkuvan kehittymisen kautta. Osaajan tunnistaminen lähtee suoriutumisesta ja hänen odotetaan pääsevän erinomaisiin tuloksiin omalla vastuualueellaan siten, että osaaja toteuttaa

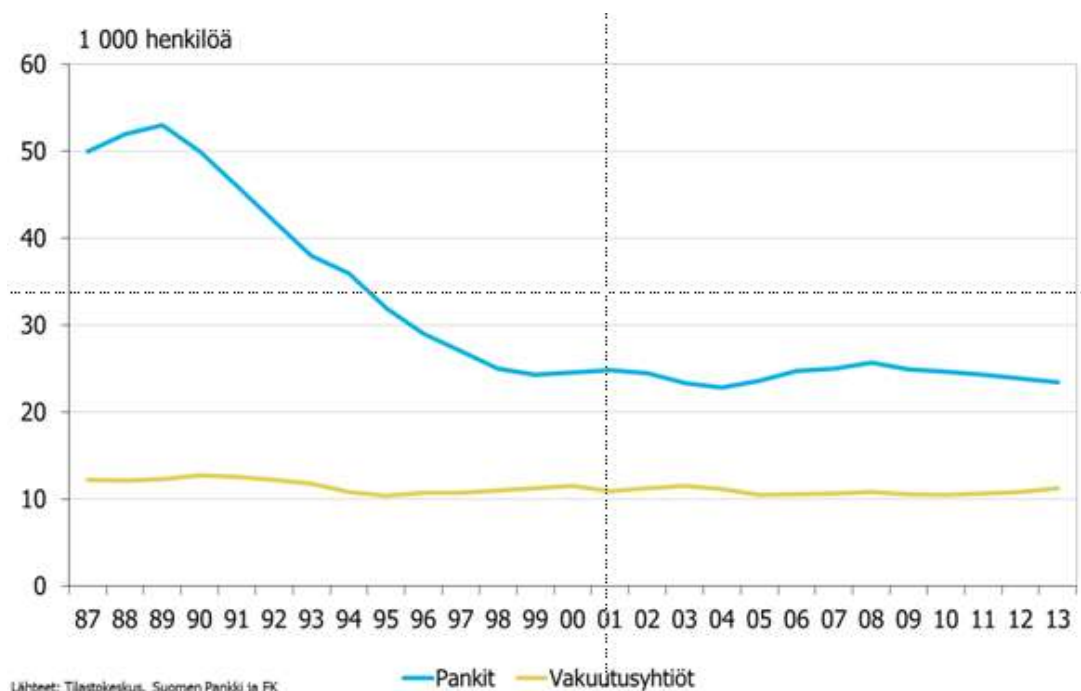
Nordean arvoja käytännössä. Erinomaisten tulosten lisäksi osaajalla on oltava kykyä, halukkuutta ja valmiuksia entistä vaativampiin tehtäviin ja venymiseen työssään. (Osaamisen johtaminen Nordeassa. 2015.)

## 2 Toimintaympäristö

### 2.1 Toimiala

Finanssialan keskusliiton mukaan finanssialalla toimijoita ovat: rahoituslaitokset, arvopaperimarkkinaosapuolet, pääomasijoittajat ja vakuutusyritykset. Rahoituslaitokset jakaantuvat seuraaviin: pankit, kiinnitysluottopankit, rahoitusyhtiöt, luottokorttiyhtiöt ja erityisluottolaitokset. Tässä tutkimuksessa keskityn finanssialan toimijoista yhteen pankkiin. (Toimialakuvaus. 2015, 2.)

Finanssialan keskusliiton mukaan 31.12.2014 Suomessa toimivia luottolaitoksia oli pankkeina/pankkikonserneina 12 kpl, joilla oli konttoreita 1 129 (72 konttoria vähemmän kuin edellisvuonna) ja henkilöstöä 26 956 (yli kaksi tuhatta henkilöä vähemmän kuin edellisvuonna). Suomessa toimivia ulkomaisten pankkien sivuliikkeitä 31.12.2014 oli 16 sivuliikettä ja näillä oli Suomessa konttoreita 76 ja henkilöstöä 1 231 (noin 50 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin). Henkilöstö- ja konttorimäärältään suurin pankkikonserni oli OP Ryhmä, jolla oli konttoreita 459 ja henkilöstöä 12 356. Nordea Pankki Suomi Oyj:llä oli 190 konttoria ja 7 434 henkilöä töissä. (Pankit Suomessa. 2015, 3 ja 4.) Suomen pankkisektorilla tapahtui vuoden 2014 aikana merkittäviä rakenteellisia muutoksia mm. fuusioiden ja yhteenliittymien muodossa. (Pankit Suomessa 2014. 2015, 3.) Pankkisektorin muutokset jatkuivat vuonna 2015, sillä Deutsche Bank ilmoitti 29.10.2015, että se irtisanoo tuhansia ja lähtee Suomesta sulkemalla Suomenkonttorinsa, jonka se avasi vuonna 2000 (Kiviranta 2015). Kuviossa 1 näkyy pankkien (ylempi sininen käyrä) ja vakuutusyhtiöiden henkilöstömäärien muuttuminen vuosien 1987-2013 aikana. Varsinkin 1990-luvulla henkilöstömäärä vähentyi noin puolella.



Kuvio 1. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden henkilöstö Suomessa (Toimialakuvaus. 2015,12).

Finanssivalvonta vastaa edelleen pienempien pankkien suorasta valvonnasta, mutta marraskuun 2014 alussa Suomen kolme suurinta pankkia (OP Ryhmä, Nordea Pankki Suomi Oyj ja Danske Bank Oyj) siirtyivät Euroopan Keskuspankin suoran valvonnan alaisiksi osana uutta euroalueen Pankkiunionia (Pankit Suomessa 2014. 2015, 2). Pankilla on aina ensisijainen vastuu omasta toiminnastaan, mutta viranomaisvalvonnan tavoitteena on osaltaan varmistaa, että valvottavaa johdetaan ammattitaitoisesti ja että valvottavalla on riittävät riskienhallintajärjestelmät sekä eettiset ja ammatillisesti tasokkaat liiketoimintaperiaatteet ja -käytännöt (Jatkuva tiedonantovelvollisuus. 2015).

Vuosina 2014–2015 toteutettiin finanssialan työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämissanke ”Hyvinvoiva finanssiala”, jonka taustalla olivat Finanssialan Keskusliitto ry, Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto VvL ry sekä Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. Hankkeen rahoittajina toimivat Työsuojelurahasto ja Sitra. Työelämä 2020 -ohjelmassa ”Hyvinvoiva Finanssiala” on ollut toimialakohtaisena pilottihankkeena. Hankkeen tavoitteena oli lisätä työmarkkinaosapuolten yhteistä näkemystä tulevaisuudesta, alan tulevista muutoksista sekä tarvittavista toimenpiteistä ja sen keskeiset teemat olivat tuottavuus, kilpailukyky ja työhyvinvointi, joita tarkasteltiin erityisesti asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja digitalisaation taustaa vasten. (Rajander-Juusti 2015, 4.)



Kehittämishankkeessa tunnistettiin kuviossa 2 näkyvät keskeiset muutosteemat tulevaisuudessa. Finanssialan uudenlainen toimintatapa todettiin mahdolliseksi ja hankkeen kaltainen neutraali keskustelufoorumi koettiin tarpeelliseksi mm. alan ennakkoinnin, uudistumisen, innovatiivisuuden ja pelisääntöjen kehittäjänä. Lisäksi alalle kaivataan avointa ja aitoa keskustelu- ja yhteistyökulttuuria ja keskeisenä kysymyksenä on paikallisen sopimisen kulttuurin kehittäminen alan yrityksissä. Markkinamuutokset ja uudet toimijat muovaavat alaa voimakkaasti lähitulevaisuudessa ja erityisesti tärkeää on seurata uusien teknologiapohjaisten Internet-yritysten tuloa alalle. Uudistusta ja innovatiivisuutta hidastavina todettiin sääntely ja alan ”rakkaus sääntöihin”, mikä tarkoittaa vakiintuneiden toimintatapojen, sääntöjen ja konventioiden tarkkaa noudattamista. Asiakstarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat voimakkaassa muutoksessa mm. digitalisaation myötä. Finanssialan henkilöstö näkee erityisesti joustavien työaikojen ja etätöön lisääntyvän tulevaisuudessa, mikä perustuu niin asiakkaiden tarpeisiin kuin henkilöstön omaan toiveeseen. (Rajander-Juusti 2015, 4 ja 18.)

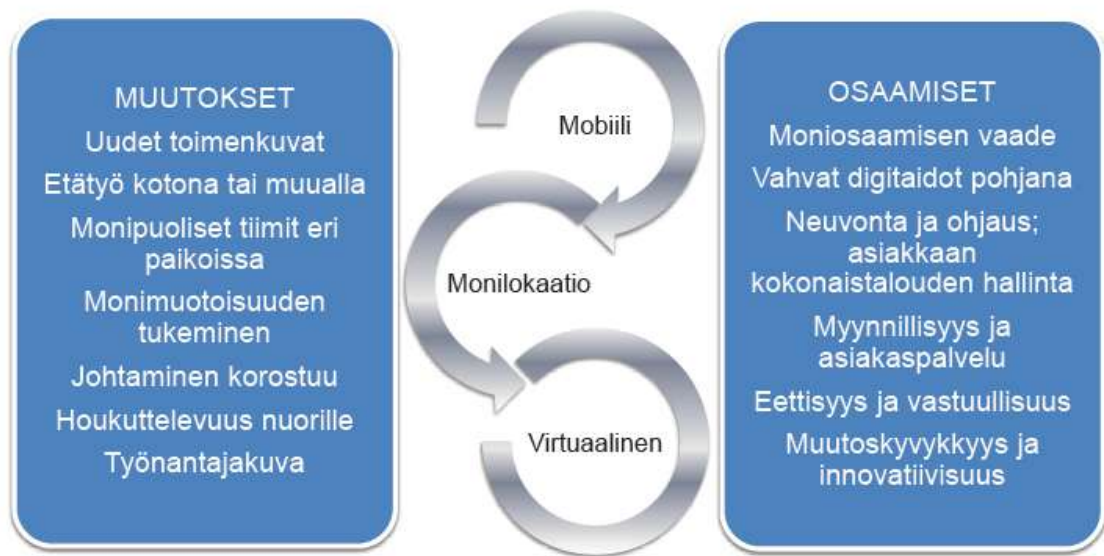
Hankkeen oivallukset tiivistyvät kuuteen ulottuvuuteen:



Kuvio 2. Hankkeen teemat tiivistetysti (Rajander-Juusti 2015, 16).

Työn muutokseen ja uusiin osaamisvaatimuksiin on alalla havahduttu melko myöhäisessä vaiheessa. Kuviossa 3 kuvataan työn muuttumista ja osaamistarpeita. Tulevaisuuden työ tulee olemaan mobiilia monilokaatiotyötä monimuotoisissa virtuaalitiimeissä ja se vaatii monipuolisia ja kehittyviä digitaitoja, moniosaamista, myynnisyyttä ja yrittäjämäistä asennetta. Innovatiivisuuden ja luovuuden tarpeen uskotaan kasvavan merkittävästi nykyisestä. (Rajander-Juusti 2015, 4 ja 31-33.) ”Alalla tiivistyvä sääntely, nopeutuva tuote- ja palvelukehitys sekä työtehtävien määrän lisääntyminen johtavat yhtälöön, jossa opittavaa on yhä enemmän, mutta aikaa ja keinoja oppimiseen on aikai-

sempaa vähemmän.” (Rajander-Juusti 2015, 33). Tärkeimmiksi yleisosaamisalueiksi tulevan kymmenen vuoden aikana arvioitiin joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin, moniosaaminen, asiakaspalvelutaidot, myyntiosaaminen sekä vuorovaikutustaidot eri kanavissa. Pankkialalla jatkossa korostuvat erityisosaamisalueiden suhteen sijoittaminen, sähköinen liiketoiminta, riskienhallinta, rahoituspalvelu ja juridinen osaaminen. (Rajander-Juusti 2015, 5 ja 31-34.)



Kuvio 3. Työn muuttuminen ja osaamistarpeet finanssialalla (Rajander-Juusti 2015, 31).

Työn ja osaamisen muutokset heijastuvat suoraan uudistumisaineina työhyvinvointiin ja johtamiseen, mikä luo erityisesti paineita esimiesten ja johdon rooliin. Finanssialan tulee pystyä siirtymään jäykistä ja perinteisistä johtamismalleista valmentavaan ja ketterään muutosjohtamiseen ja muutoskyvykkyyden kasvattamiseen, sillä tärkeä fokus on osaamisen johtaminen ja ennakointi, jotta varmistetaan uusiutuminen ja dynaamiset kyvykkyydet. Y-sukupolvi (1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntyneet) haastaa johtamisen ja työyhteisöjen nykytilan ja kyseenalaistaa palkitsemismallit, toimintatapojen jäykkyyden ja rakkauden sääntöihin. Esimiestyön vaatimuksia lisäävät vielä etätyö ja muut joustavat työmuodot ja korostetusti valmentava johtaminen ja erikäisten johtaminen työpaikoilla. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen ja se onkin tärkeä kilpailutekijä, sillä yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo kuusi euroa takaisin. (Rajander-Juusti 2015, 5 ja 31-37.) Hankkeen loppuraportissa todetaan finanssialan yrityksillä olevan kolme keinoa pärjätä kilpailussa: palvelujen jatkuva kehittäminen, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen

parantaminen sekä sellaisen yrityskulttuurin luominen, jolla voidaan vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin (Rajander-Juusti 2015, 5).

## 2.2 Kohdeyritys ja henkilöstöstrategia

Kohdeyritys, jolle toimintatutkimuksen teen, on yksi Nordean Wholesale Bankingin (Suurasiakkaat ja pääomamarkkinat) liiketoiminta-alueen tiimeistä. Nordean - Pohjois-Euroopan suurimman finanssipalvelukonsernin - visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään (Avaintietoja ja -lukuja. 2015). Nordean visiota tukevat arvot ovat: erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja yksi Nordean joukkue. Arvon – *ihmiset ratkaisevat* – sisältö on seuraava: tiedämme, että tärkeintä ovat ihmiset; annamme henkilöstölle mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa; kannustamme aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan ja arvioimme suorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti. Ja arvon – *yksi Nordean joukkue* – sisältö on seuraava: luomme arvoa tiiminä, teemme työtä yhdessä yli organisaatorajojen, osoitamme luotamusta ja edellytämme vastuunottoa ja sääntömme ja ohjeemme ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia. (Tehtävät, visio ja arvot. 2015.)

Nordealla on johtava asema suuryrityspalveluissa sekä vähittäispankki- ja private banking -toiminnassa. Nordea on myös Pohjoismaiden johtava henki- ja eläkevakuutus tuotteiden tarjoaja. (Avaintietoja ja -lukuja. 2015.) Vuoden 2011 loppupuolella G20-ryhmään kuuluva sääntelyelin, rahoitusmarkkinoiden vakausneuvosto (Financial Stability Board) valitsi Nordean ainoana pohjoismaisena pankkina yhdeksi 29 maailmantalouden kannalta tärkeimmistä pankeista (Global SIB, Systemically Important Bank) (Annual Report Nordea Bank AB Toiminta vuonna 2011, 7). Nordea Pankin osake noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä ja sen vuoksi julkisena yhtiönä sillä on erityinen jatkuva tiedonantovelvollisuus. Tällä tiedonantovelvollisuudella on tarkoitus pyrkiä turvaamaan sijoittajien yhdenvertainen, tasapuolinen ja samanaikainen mahdollisuus tiedonsaantiin (Jatkuva tiedonantovelvollisuus. 2015).

Nordean Corporate Social Responsibility (Nordea CSR, Nordean yhteiskuntavastuureportti) 2014 -raportissa haastatellun Johanna Bergströmin, Head of HR Development and Operations, mukaan Nordea voi saavuttaa tavoitteensa varmistaa erinomaiset asiakaskokemukset, jos Nordea palkkaa oikeat ihmiset ja kehittää heitä oikealla tavalla.

Parhaiden ihmisten rekrytointi, kehittäminen, motivointi ja palveluksessa pitäminen on yksi Nordean tärkeimpiä prioriteetteja. Digitalisaatio ja lisääntyneet compliance-vaatimukset vaikuttavat Nordeassa tehtävään työhön ja ovat juuri niitä pätevyysvaatimuksia, mitä Nordeassa tarvitaan. (Nordea CSR Report 2014, 32.)

Tutkimusten mukaan erilaisista ihmisistä koostuvat johtotiimit tekevät muita parempia ja innovatiivisempia päätöksiä ja saavat aikaan parempia tuloksia. Monimuotoisuus on Nordealle tärkeää. Koko rahoitusalan haaste on, että ylimmissä johtotehtävissä on liian vähän naisia. Sukupuolten välinen tasa-arvo on yksi Nordea keskeisistä tavoitteista. Nordeassa halutaan lisätä naisten osuutta ylimmissä johtotehtävissä ja sen vuoksi on vuonna 2013 käynnistetty sukupuolten välistä tasapainoa lisäävä hanke. Kun valitaan henkilöitä esimiestehtäviin, kolmen viimeiseen vaiheeseen edenneen hakijan joukossa tulisi olla sekä naisia että miehiä. Nordean tavoitteena on myös, että Nordeaa pidetään houkuttelevana työnantajana, joka tarjoaa kiinnostavia uramahdollisuuksia esimiehille ja työntekijöille. Lisäksi Nordean tavoitteena on luoda hyvä työilmapiiri, joka edistää henkilöstön hyvinvointia. Vuosittain tehdään henkilöstön ilmapiiritutkimus, johon lähes kaikki nordealaiset vastaavat. Kuviossa 4 esitetään ilmapiiritutkimuksen tuloksia vuosilta 2013-2015. Suurin osa henkilöstöstä on tyytyväisiä työhönsä ja ylpeitä Nordeasta työnantajana. (Nordea CSR brochure 2015, 6.)

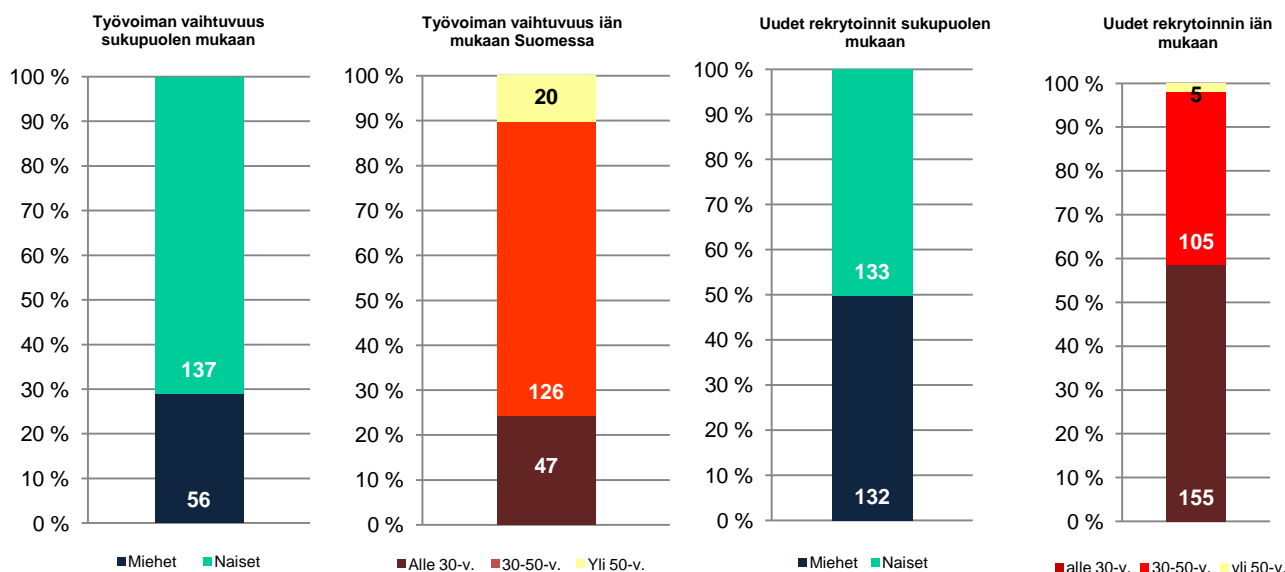
Employee satisfaction survey* 2015	2015	2014	2013
Tyytyväisyys ja motivaatio	72	71	72
Kehittyminen	74	73	73
Pitää hyvänä työpaikkana	74	75	77
Ylpeä kertoessaan missä työskentelee	77	77	79
Suosittelee muille Nordeaa työpaikkana	72	71	74

Kuvio 4. Ilmapiiritutkimus (ESI\*) (Nordea Sustainability Report 2015, 38).

### 2.3 Henkilöstötietoa ja tilastoa

Vuonna 2014 Nordeassa oli työntekijöitä yhteensä 32 264, joista Suomessa 7 704. Nordean työntekijöistä 96 %:lla on vakituinen työsuhde ja vain 4 %:lla on määräaikai-

nen työsuhte. Nordea-konsernin työvoimasta 58 % (2013: 59 %) on naisia ja 42 % (2013: 41 %) miehiä, mutta Suomen osalta vastaavat luvut poikkeavat huomattavasti, sillä 72 % (2013: 74 %) on naisia ja 28 % (2013: 26 %) miehiä. (Nordea CSR Report 2014, 46.) Työvoiman vaihtuvuus, johon lasketaan vain lähteneet työntekijät, on suurinta Puolassa, missä se on vuonna 2014 ollut 17 %. Suomessa työvoiman vaihtuvuus on vain 3 %. Kuviossa 5 esitetyt luvut uusien rekrytointien osalta pitävät sisällään vain vakituiset työsuhteet. (Nordea CSR Report 2014, 47.)



Kuvio 5. Työvoiman vaihtuvuus Suomessa sukupuolen ja iän mukaan sekä uudet rekrytoinnit sukupuolen ja iän mukaan. (Nordea CSR Report 2014, 47).

## 2.4 Muuttuva ympäristö

Kaikkein keskeisintä Nordean toiminnassa on, että Nordea voi taata asiakkailleen positiiviset asiakaskokemukset. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että Nordea työllistää, kehittää ja pitää palveluksessaan ne ihmiset, jotka ovat parhaita auttamaan Nordeaa saavuttamaan tämän tavoitteen. Nordea onkin tunnistanut kaikkein tärkeimmät pätevyyydet, joita työntekijät tänään ja tulevaisuudessa tarvitsevat. Näitä pätevyksiä ovat mm. johtamistaidot, vahva suoriutuminen ja ketteryys eikä vähiten kyky ymmärtää ja samaistua asiakkaisiin. Kun nämä pätevyyydet on tunnistettu, Nordean tarkoitus on palkata parhaimmat hakijat. Jotta Nordea varmistaa, että se löytää parhaimmat ihmiset, palkataan henkilöitä myös Pohjoismaiden ulkopuolelta. (Nordea Annual Report 2014, 16.) Asiakastarpeet ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat voimakkaassa muutoksessa mm. digita-

lisaation myötä (Rajander-Juusti 2015, 2 ja 3). Digitalisaation nopeasta kasvusta kertoo se, että vuonna 2014 Nordean vähittäispankin asiakkaiden mobiilipankkitapahtumat lisääntyivät 90 % ja aktiivisten mobiilipankkikäyttäjien määrä lisääntyy 1 000 käyttäjällä joka päivä (Nordea Annual Report 2014, 4).

Vuoden 2014 keväällä on Nordeassa aloitettu yksinkertaistamisohjelma, jonka tarkoituksena on lisätä Nordean ketteryyttä, mittakaavaetuja ja kestävyyttä. Yksinkertaistaminen tapahtuu pankin kaikissa osissa mm. karsimalla vanhentuneet tuotteet tuotevalikoimasta ja puhdistamalla asiakasrekisteriä vanhoista tiedoista. Yksinkertaistaminen otetaan myös huomioon kaiken uuden kehittämisessä. Lisäksi on tarkoituksena luoda uusi operaatio-sovellusalue, joka sisältää uuden peruspankkialustan, uuden maksualueen ja yhteisen tietovaraston. (Nordea Annual Report 2014, 6 ja 7.)

Osana yksinkertaistamista Nordean on tarkoitus myös muuttaa konsernirakennetta muuttamalla tytäryhtiöt Suomessa, Norjassa ja Tanskassa emoyhtiön sivuliikkeiksi (Nordea on aloittanut keskustelut konsernin juridisen rakenteen muuttamiseksi. 2015). Nordean yhtiökokous hyväksyi 17.3.2016 Nordean konsernirakenteen muutoksen (Nordean yhtiökokouksen vuonna 2016 tekemät päätökset. 2016). Nordeassa on otettu myös käyttöön ns. free seating, mikä tarkoittaa, ettei kaikille työntekijöille ole varattu omaa työpistettä (Nordea CSR Report 2014, 20). Tämän työskentelytavan tarkoituksena on lisätä työnteon joustavuutta sallimalla mm. etätyö, silloin kun se on mahdollista, ja helpottaa yhteistyötä.

Nordean entinen konsernijohtaja Christian Clausen kommentoi Eva-Lotta Rosenqvistin nimityksen yhteydessä sitä, että rahoitusalan sääntely on lisääntynyt merkittävästi. Koska compliance-asioiden strategista merkitystä on lisännyt etenkin sääntely, jolla pyritään suojaamaan asiakkaita, estämään pankkien käyttö laittomiin tarkoituksiin ja vahvistamaan luottamusta, niin Nordea on vahvistanut toimintoja ottamalla compliance-asiat konsernin johtoryhmään. (Eva-Lotta Rosenqvist on nimitetty Group Compliance Officeriksi ja konsernin johtoryhmän jäseneksi. 2015.) Eva-Lotta Rosenqvist päätti kuitenkin jättää 28.1.2016 lehdistötiedotteen perusteella Nordea 18 työvuoden jälkeen näkemyserojen vuoksi. Uuden Group Compliance Officerin rekrytointi aloitettiin ja samalla konsernijohtaja Casper von Koskull toteisi, että compliance-toiminnon parantaminen on Nordeassa ensiarvoisen tärkeää. (Group Compliance Officer Eva-Lotta Rosenqvist on päättänyt jättää Nordean. 2016.)

## 2.5 Lähtötilanne

Nordean Wholesale Bankingin (Suurasiakkaat ja pääomamarkkinat) liiketoimintalueen asiantuntijatiimi, jota tutkin, on perustettu vasta vuoden 2013 kevään aikana hoitamaan laaja-alaista moniosaamista vaativia asiantuntijatehtäviä. Alussa tiimissä työskenteli neljä ansioitunutta, mutta erilaisen koulutuksen ja työkokemuksen omaavaa asiantuntijaa. Tiimi sai kevään 2013 alkupuolella uudet työvälineet ja –ohjeistuksen, jotka he omaksuivat lähinnä työtä tekemällä, yhdessä asioista keskustelemalla ja soveltamalla ilman erillisiä ja yksityiskohtaisia ohjeita. Tämä työ vaatii alan ja asioiden syvää ymmärtämistä, oma-aloitteista ja aktiivista asioiden selvittämistä ja taitoa soveltaa käytettävissä olevaa tietoa kunkin tehtävän vaatimalla tavalla. Tiimiläisillä oli alusta lähtien erinomainen yhdessä tekemisen asenne sekä joustavuutta ja tahtoa saavuttaa tiimille asetut selkeät, mutta todella vaativat tavoitteet. Tiimin tavoitteen ollessa erittäin haastava, tiimiin palkattiin korkeakouluissa opiskelevia ensin kesäapulaisiksi ja yksi heistä jatkoi vielä osa-aikaisena kesän jälkeen. Oli hienoa huomata yhdessä työtä tekemällä, miten työssä oppimalla nämä nuoret erittäin nopeasti ilman mitään erillisiä ja yksityiskohtaisia työohjeita oppivat heille ennestään täysin uusia asiantuntijatasoisia työtehtäviä. On huomattava, että tätä kyseistä alaa he eivät olleet koulussa opiskelleet, eikä sitä siinä vaiheessa vielä edes opetettu. He omaksuivat myös tiimin yhdessä tekemisen asenteen ja joustavuuden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi he olivat hyvin oma-aloitteisia ja heidän osaamistasonsa kehittyi niin, että he suoriutuivat aika nopeasti työtehtävistään erinomaisesti. Esimiehen päätehtäväksi jäi tiimin tukeminen, tavoitteiden kommunikointi ja työn suorittamisen ja onnistumisen mahdollistaminen, missä hän suoriutui erinomaisesti.

Jo vuoden 2014 aikana saimme tietää, että ohjeistusta päivitetään ja samalla tulee uusia lisätyökaluja tukemaan työtä ja että asiantuntijuutta pitää vielä syventää ja laajentaa alan kehittyessä ja muuttuessa jatkuvasti. Tiimi sai käyttöönsä uuden ohjeistuksen vuoden 2015 alusta. Uusi ohjeistus käytiin yhdessä läpi tammikuussa 2015 ja sitä alettiin soveltaa heti käytännössä. Lisätyökaluja on tullut käyttöön pikku hiljaa kevään 2015 aikana ja niitä kehitetään edelleen jatkossakin. Tiimin jäsenissä tapahtui muutoksia siten, että osa-aikainen työntekijä siirtyi toisen työnantajan palvelukseen syksyn 2014 aikana. Syksyn aikana yksi kokenut tiimiläinen siirtyi yrityksen sisällä toisiin tehtäviin ja toinen työntekijä palasi äitiyslomalta tähän tiimiin täysin uutena jäsenenä. Uusien työohjeiden ohella lanseerattiin tiimin uudet toimenkuvat, jotka olivat asiantuntija, vanhempi asiantuntija ja ekspertti. Helmikuussa 2015 uudet ekspertit, joista toinen oli enti-

nen tiimiläinen ja toinen täysin uusi, aloittivat työnsä tässä tiimissä. Sen jälkeen tiimissä on vaihtunut jäseniä yhden jäädessä äitiyslomalle ja toisen hoitovapaalle. Toinen helmikuussa aloittanut ekspertti siirtyi kesän aikana ja kesällä aloittanut uusi ekspertti syksyn aikana toisiin tehtäviin sekä samoin esimies syksyn 2015 kuluessa.

Kuten edellä käy ilmi, tiimin jäsenten vaihtuvuus on ollut viimeisen vuoden aikana suurta. Tämän vaihtuvuuden lisäksi tiimin toimintaan on vaikuttanut tiimin uudelleenjärjestäytyminen kolmen eri asiantuntijatason toimenkuvan mukaan ja päivitetty sekä osittain muuttunut työohjeistus ja lisätyökalut. Tiimissä on mahdollista jatkuva kehittyminen asiantuntijasta vanhemmaksi asiantuntijaksi ja edelleen ekspertiksi, mutta tähän kehittymiseen ei ole vielä olemassa valmista ja tavoitteellista koulutus-/kehittymissuunnitelmaa.



Kuvio 6. Urapolku asiantuntijasta ekspertiksi.

Vertailemalla asiantuntijan, vanhemman asiantuntijan ja ekspertin toimenkuvia, nousevat seuraavat erot tärkeimmiksi: projekteihin osallistuminen, suhdetaidot, kielitaitovaatimus, IT-taidot, koulutustaso ja lisätutkintovaatimus. Suurin ero toimenkuvissa on se, että ekspertiltä vaaditaan tiedon laaja-alaista käsittelyä ja sen täsmällistä analysointia. Ekspertiltä vaadittava lisätutkinto on pankin kustantama, mutta opiskelu tapahtuu osittain myös työntekijän omalla vapaa-ajalla.



Vaatimukset	Asiantuntija	Vanhempi asiantuntija	Ekspertti
Projektit	Kotimaiset	Kotimaiset ja kansainväliset	Kotimaiset ja kansainväliset, projektien vetäminen
Tiedon jakaminen	Kyllä, aktiivisesti avustaen	Kyllä, aktiivisesti kehittäen	Kyllä, erittäin aktiivinen, kehittävä ja analysoiva
Kehittämisaatimus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Oman ammattitaidon ylläpito	Oma-aloinen	Oma-aloinen	Oma-aloinen
Yhteistyötaidot	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Suhdetaidot	Kyllä	Kyllä	Kyllä, myös sparraava rooli
Verkostoituminen	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Korkea laatuvaatimus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Sääntelyn ymmärtäminen	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kielitaitovaatimustaso	Ammattimainen	Ammattimainen	Erinomainen
IT-taidot	Hyvät perustaidot	Hyvät perustaidot	Ammattimainen taso
Koulutustaso	Alempi korkeakoulu	Alempi korkeakoulu	Akateeminen
Lisätutkintovaatimus	Ei	Ei	Kyllä

Kuvio 7. Toimenkuvien osittainen vertailu - asiantuntija, vanhempi asiantuntija ja ekspertti.

Jatkuva uuden oppiminen, töiden suuri määrä sekä epätasainen jakautuminen, kiire, vaativat tavoitteet ja ennen kaikkea työntekijöiden vaihtuvuus ja uusien henkilöiden ymmärrettävä ammattitaidon puute ovat rasittaneet tiimin voimavaroja. Tiimin itseohjautuvuus on heikentynyt. Samoin tiimihenki ja työilmapiiri ovat dramaattisesti huonontuneet, mikä näkyy erittäin selvästi ilmapiiritutkimuksen tuloksissa ja sairauspoissaolojen määrässä. Enää ei ole tavoitteellista yhdessä tekemisen tahtoa ja asennetta aistittavissa vaan lähinnä päivittäistä selviytymistä jotenkuten käytössä olevilla resursseilla ja osaamisella. Tiimi asenne ja joustavuus ovat myös kärsineet ja tiimi on tällä hetkellä yhtä vahva ja ammattitaitoinen kuin sen heikoin lenkki. Kun otetaan huomioon pankkialan tulevien muutosten aiheuttamat osaamisvaatimukset, niin niissä korostuu mm. seuraavat: digitalisaatio lisää IT-taitojen kehittämistä ja sääntelyn lisääntyminen vaikuttaa oma-aloinen kehittämiseen, uuden tiedon omaksumiseen ja aktiiviseen tiedon jakamiseen. Kun pankissa on vielä käynnissä yksinkertaistamisohjelma, se luo omat vaateensa vanhoista poisoppimiseen ja uusien asioiden omaksumiseen.

Kehittymissuunnitelma on toki osa vuosittaista kehityskeskustelua, mutta tutkimuksen tarkoituksena on löytää keino, miten voidaan voimaannuttaa tiimiläinen kehittymään

seuraavalle asiantuntijuuden tasolle työn ohessa. Asiantuntijatyö on yleensä sellaista, jonka pääsääntöisesti oppii työtä tekemällä (learning-by-doing), mutta se vaatii asioiden sisäistämistä ja ymmärtämistä, omaehtoista asioiden selvittämistä, jatkuvaa uuden oppimista sekä oma-aloitteista ja aktiivista tiedon hankkimista ja jakamista. Lisäksi vaaditaan joustavuutta, oikeanlaista asiantuntija-asennetta ja halua itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Oppimismateriaalia on valtavasti ja siitä pitäisi osata kerätä itselleen ne, jotka ovat tarpeen oman johdonmukaisen kehittymisen kannalta. Tätä ei kukaan muu voi tehdä toisen puolesta muutoin kuin ohjaamalla materiaalin valinnassa, tukemalla ja kannustamalla. Mitä enemmän tätä alaa oppii, sitä enemmän ymmärtää sen, miten vähän oikeasti tietää näistä asioista ja sekin saattaa aiheuttaa voimattomuutta ja olla yksi oppimisen este. Samoin jatkuvat muutokset työhön liittyvissä asioissa aiheuttavat sen, että tuntee aina olevansa vähän jäljessä uuden tiedon omaksumisessa. Tällä tutkimuksella haluan selvittää, miten voidaan voimaannuttaa työntekijä - myös pitkän työuran tehnyt henkilö - kehittämään osaamistaan jatkuvan kiireen ja muutoksen keskellä ja toisaalta siten myös miettimään mahdollisuutta oman työuran pidentämiseen uran loppupuolella. Tutkin myös mikä mahdollisesti olisi esimiehen rooli tässä prosessissa.

### **3 Tutkimustehtävän määrittely**

#### **3.1 Tausta, tutkimusongelma ja tavoitteet**

Aiheena on voimaannuttava osaamisen kehittäminen - asiantuntijasta ekspertiksi. Tarkoituksena on selvittää, miten asiantuntijoita voidaan voimaannuttaa, johtaa ja tukea oma-aloitteiseen ja aktiiviseen kehittämiseen eksperteiksi ottaen huomioon moniosaamisen vaatimuksen tulevaisuuden työyhteisöissä.

Nykyisin työnantajat mukaan lukien Nordea kilpailevat parhaista kyvyistä ja haluavat pitää heidät työntekijöinään. Moni asiantuntija on jo tehnyt huomattavan ja ansioituneen uran pankissa usein monissa vaativissa tehtävissä ja asiantuntijatiimeissä ja on ns. keitetty monessa liemessä. Kehityskeskustelussa ei välttämättä tule esille, mitä muuta osaamista työntekijällä mahdollisesti on, jota voisi käyttää hyväksi nykyisessä työssä tai kehittää edelleen tukemaan nykyistä tai vaihtoehtoisesti tulevaa työtä. Toisaalta jatkuva kiire ja stressi aiheutuen myös ammattitaidon puutteesta tai sen tunteesta, mahdollisesta resurssipulasta sekä tiimin poukkoilevalta tuntuvasta tekemisestä

ilman johdonmukaista suunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi - estävät mahdollisuuden vaikuttaa oman työn suunnittelemiseen ja tekemiseen vaikuttaen siten jaksamiseen ja mahdollisuuteen kehittää itseään, vaikka tahtoa olisi.

Pankkiala muuttuu voimakkaasti ja nopeasti, mutta kehityskeskustelut käydään vain kerran vuodessa ja silloinkin yleensä sovitaan lähinnä suuremmista koulutusohjelmista, työnkierrosta ja mahdollisesta urasuunnitelmasta. Työntekijä kuitenkin kohtaa päivittäin suurten kokonaisuuksien sisällä paljon pieniä asioita, käsitteitä tai teknisen osaamisen puutteita, jotka saattavat jopa kohtuuttomasti hidastaa työssä suoriutumista, vaikka näiden pienten asioiden, käsitteiden ja teknisen osaamisen oppiminen, kertaaminen ja ymmärtäminen olisivat helposti järjestettävissä, jos ne tunnistetaan. Ymmärtämällä ja sisäistämällä nämä pienet asiat, käsitteet ja teknisen osaamisen puutteet, olisi helpompi järjestää täsmäkoulutusta ja sen jälkeen työntekijän ehkä helpompi valita ja omaksua hänen toimessaan vaadittavaa vaativampaa ammattikirjallisuutta ja siten sisäistää asiat kuten asiantuntijan kuuluukin. Täsmäkoulutusta voidaan järjestää työntekijöille yksin, ryhmässä tai workshop-muotoisessa koulutustilaisuudessa sisäisellä tai ulkopuolisella koulutuksella. Voimaannuttamisessa on myös esimiehellä ja työkavereilla erittäin tärkeä rooli.

### 3.2 Tutkimuskysymykset

- Minkälainen on asiantuntijan osaamisen taso päivittäisessä työssä ja minkälainen tarve on osaamisen kehittämiseen? Ovatko tällä hetkellä käytössä olevat keinot riittäviä?
- Mikä saa elämänsä ja asemaansa tyytyväisen asiantuntijan haastamaan itsensä kehittämään osaamistaan. Mitkä tekijät motivoivat?
- Mitä johtamistyökaluja voidaan tarjota johtajalle, jotta saadaan asiantuntija itse aktivoitumaan, motivoitumaan ja kehittymään ekspertiksi ottaen huomioon heidän erilaiset taustansa.

### 3.3 Aihe ja sen rajaus

Aihe rajataan tutkijan omaan työyhteisöön, mutta siten, että otetaan huomioon seuraavat näkökulmat: moniosaaminen, voimaantuminen ja asiantuntijuuden ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi yritetään ottaa huomioon tulevaisuuden haasteet ja työelämän tiedossa olevan muutostrendit tällä alalla. Tarkoituksena on myös saada kattava kuvaus nykyisen henkilöstön moniosaaisuusosaamisesta myös mahdollisia tulevia rekrytointeja silmällä pitäen.

### 3.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on laadullinen ja vertaileva. Tutkimustiedon keräämisen toteutin kirjoituspöytä tutkimuksen, anonyymien kyselyn ja havainnoinnin keinoin. Sisällytän mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisen haastattelun ja mahdollisuuksien mukaan haastattelun myös esimiehiä ja HR-osaston johtamiskoulutuksen kehittämisestä vastaavia henkilöitä.

### 3.5 Mittarit

Tutkimuksen onnistumista arvioiviksi mittareiksi määriteltiin seuraavat asiat.

1. Tapahtuiko todellista voimaantumista – onko yhtään asiantuntijaa siirtynyt tutkimuksen aikana uralla eteenpäin ekspertiksi?
2. Onko osaamisen kehittäminen selkeytynyt ja onko otettu uusia apuvälineitä käyttöön?
3. Onko havaittavissa tiimihengen ja yhteistyön parantumista?

Mitattavien asioiden mittaaminen tapahtui arvioimalla haastateltujen tiimiläisten vastauksia ja havainnoimalla.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen toteutin analysoimalla voimassa olevia teorioita koskien moninaisuutta lähinnä ikänäkökulmasta, voimaantumista ja johtamista lähinnä asiantuntijanäkökul-

masta osaamisen kehittämiseen sekä jo nyt tunnettuja tulevaisuuden muutostekijöitä työyhteisön kannalta (esim. ikääntyminen, digitalisoituminen). Otin mahdollisesti huomioon myös aiheesta kirjoitetut opinnäytetyöt, artikkelit ja uutiset. Pohjamateriaalina käytän myös Nordean CSR-raporttia, asiantuntijoiden toimenkuvia ja Nordeassa käytössä olevaa osaamisen johtamismallia (Ihmiset tekevät Nordeasta erinomaisen. 2015; Osaamisen johtaminen Nordeassa. 2015) ja omaa havainnointiani tiimin jäsenenä.

#### 4.1 Moninaisuus

Yleensä yrityskulttuuri kattaa organisaation sisäisen elämän eli sen ajattelu-, toiminta- ja käyttäytymistavat (Karlöf 1994, 127). Yrityskulttuurilla tarkoitetaan tavallisesti asenteita, mielipiteitä ja toimintamalleja, jotka ilmentävät yrityksen perusarvoja ja antavat yrityksen arvoille konkreettisen muodon (Karlöf 1994, 127 ja 129). Kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan on lisääntynyt, kun on tiedostettu, miten merkittävästi se vaikuttaa organisaatioiden menestykseen ja tehokkuuteen (Karlöf 1994, 127).

Diversiteettiin sisältyy pysyväisluontoisten ominaisuuksien kuten etnisen taustan lisäksi ajan myötä muuttuvat seikat: ikä, toimintakyky, terveydentila, perhetilanne, koulutus, pätevyys, sosiaalinen ja taloudellinen asema ja monet muut elämänskulkua ja mahdollisuuksia säätelevät seikat (Lahti 2014, 19). Ehkä kaikkein yleisin moninaisuustekijä työyhteisöissä on ikä, jokainen on jonkun ikäinen ja edustaa jotakin sukupolvea. Työyhteisöt ovat useimmiten iän suhteen hyvin moninaisia – on uraansa aloittelevia, pidemmän työuran tehneitä ja työuran loppuvaiheessa olevia. (Kukkonen 2015, 117.)

##### 4.1.1 Moninaisuuden tarve työelämässä

Moninaisuutta on vasta äskettäin alettu pitää keskeisenä ja huomioon otettavana tuotavuus- ja työhyvinvointitekijänä suomalaisessa työelämässä. Moninaisuusosaamista tarvitaan ensinnäkin siksi, että lähivuosina jää suuri työntekijämäärä eläkkeelle. (Collander & Ruoppila & Härkönen 2009, 42.) Suomalaisen työväestön ikärakenne muuttuu nopeasti. Vuodesta 2004 lähtien työmarkkinoilta on poistunut enemmän väkeä kuin sinne on tullut ja vuosittainen eläkkeellesiirtymisten aiheuttama vaje on 10 000 henkeä. Tarvitsemme korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia. Samaan aikaan oman maan kansalaisia jää työttömäksi alhaisen koulutustason työpaikkojen vähennyttyä ja ammatitaitorakenteen muututtua kokonaisuudessaan. (Lahti 2008, 56.) Toiseksi yritysten

maailmanlaajuistuminen eli globalisaatio vaatii moninaisuutta ja sen hyödyntämistä (Colliander ym. 2009, 42). Hajautettujen organisaatioiden jäsenet tulevat eri organisaatioista tuoden mukanaan oman organisaationsa kulttuurin tiimiinsä, mikä monimutkaistaa työskentelyä, mutta moninaisuuden etuna on luovuuden ja innovatiivisuuden kasvu. (Vartiainen & Kokko & Hakonen 2004, 46.) Jotta organisaatio olisi kilpailukykyinen, sen on kuljettava muiden edellä monikulttuurisen henkilöstön hankinnassa, henkilöstörakenteen tasapainottamisessa ja resurssien johtamisessa. Maine kiirii nopeasti ja parhailla kyvyillä on varaa valita monista hyvistä työnantajista. (Lahti 2008, 17.)

Tasa-arvoisuus on tärkeä pohjoismaisessa kulttuurissa ja kaikille annetaan likipitään samat eväät kouluttautua, menestyä ja vaikuttaa - mikä on pääsääntöisesti hieno asia. Mutta on olemassa kirjoittamaton kulttuurillinen koodi, joka suosii tasapäistämistä. Sen parempi, vakavasti otettavampi ja asiantuntevampi olet, mitä näkymättömämpi ja mauttomampi olet. (Viljakainen 2011, 55.) Länsimaissa tasa-arvon lisäksi uskotaan yhdenvertaisuuteen, mutta mitä tiukemmiksi taloudelliset resurssit kiristyvät, sitä armottomammaksi tulee suhtautuminen näkymättömään, ei-mitattavaan kokemukseen ja samalla ikääntyviin ihmisiin (Lahti 2014, 25 ja 29). Ikääntyvät naiset näyttävät olevan miehiä vaikeammassa asemassa, mutta ikääntyminen ei vaikuta yksinään elämäntilanteeseen, vaan yhdessä muiden ominaisuuksien kanssa: sukupuolen, kulttuuritaustan, terveyden ja monen muun. Jokainen yksilö on osaava, mutta innostunut ja omanarvontuntoinen ihminen, joka on löytänyt elämäntehtävänsä ja saa toteuttaa sitä leipätyönsään, pystyy moninkertaisiin suorituksiin pelkkään bulkkityövoimaan verrattuna. Yksilön näkökulmasta on kyse ihmisarvosta, kasvusta ja itsensä toteuttamisesta, kun taas työnantajan kannalta puhutaan innovatiivisuudesta, tuottavuudesta ja kannattavuudesta (Lahti 2014, 24.) Lähes kaikissa ammateissa joustavuus ja uusiutumiskyky alkavat olla pätevyysvaatimuksia (Lahti 2014, 76).

Vuoden 2016 alusta tuli voimaan Arvopaperimarkkinayhdistyksen julkaisema pörssiyhtiöiden uusi hallinnointikoodi (Corporate Governance), jonka uudistustyössä on painotettu avoimuutta. Koodin suositusten määrä on vähentynyt 55:stä 28:aan. Pörssiyhtiöiden pitää jatkossa mm. määritellä hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet ja kertoa ainakin tavoitteet molempien sukupuolten edustuksen osalta yhtiön hallituksessa, toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi ja miten tässä on edistytty. (Uudistettu hallinnointikoodi lisää pörssiyhtiöiden avoimuutta. 2015.)

#### 4.1.2 Moninaisuus ikänäkökulmasta

Eri kymmenlukuilla - 70-, 80- ja 90-luvulla - koulunsa käyneillä on rajusti erilaiset arvot, vapaus, kommunikaation kieli ja sosiaalinen viitekehys. Viljakaisen mukaan suurta osaa vuonna 1985 jälkeen syntyneitä ns. PlayStation-sukupolvea ajaa itse asiassa sosiaalisuus, vahva yhdessä tekeminen sekä osallistaminen huipputuloksiin, vaikka usein luullaan, että he ovat täynnä ikuisessa Idols-kilpailussa eläviä individualisteja ja verkkopelien pelaajia (Viljakainen 2011, 26.) "Vanhassa maailmassa" vallitsi informaat-ion niukkuus - se jolla oli tietoa, oli myös valtaa, kun taas "uudessa maailmassa" informaatiosta tulee arvokasta vasta jaettaessa (Viljakainen 2011, 48). Viljakaisen mukaan suurin virhe, minkä johtaja voi tehdä, on yrittää erottaa eri sukupolvet ja osaajaryhmät toisistaan. Rasismille ei ole minkäänlaista sijaa, jos johtaja tekee oikeita asioita ja kaikki ovat tasavertaisessa asemassa. Johtamistyylin suurimpaan muutokseen johtaa PlayStation-sukupolven osalta heidän suhtautuminen henkilöihin, joilla ei ole tiimille mitään annettavaa. (Viljakainen 2011, 49). Henkilö kuuluu tiimiin vain niin kauan, kuin hän tuottaa lisäarvoa iästä, sukupuolesta tai kansallisuudesta riippumatta. (Viljakainen 2011, 103). Myös johtajan täytyy todistaa oma arvonsa tiimille ja ansaita oikeus johtaa tiimiä (Viljakainen 2011, 49).

Ikääntyvien kykyjä ja haluja pysyä työmarkkinoilla pyritään parantamaan. Miesten työllisyys alkaa vähentyä rajusti 50 ikävuodesta eteenpäin, mutta naisten aikaisemmin noin 45-vuotiaana, mutta lasku ei ole yhtä rajua kuin miesten. Kun työntekijästä tulee yli 50-vuotias, vähenee koulutukseen ja elinikäiseen oppimiseen osallistuminen merkittävästi. Ikääntyvillä työntekijöillä (55+) ei ole sairauspoissaoloja enempää kuin 45-vuotiailla, sillä työhön jääneet ovat terveempiä kuin työelämästä eri syistä pois siirtyneet. Lainsäädäntö kuitenkin asettaa 55-vuotiaat hankalaan tilanteeseen, sillä suurilla työnantajilla on vastuu vuonna 1950 tai sen jälkeen syntyneiden työttömiksi joutuvien työntekijöiden työttömyysturvan lisäpäivistä. (Colliander ym. 2009, 110 ja 111.) Aalto-yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan yli 45-vuotiaat asiantuntijat ovat unelmatyöntekijöitä, sillä he ovat tarmokkaita, omistautuneita sekä sitoutuneita työhönsä. Sen lisäksi he tarvitsevat vähemmän tukea työpaikoilla, ovat tuottavia, itseohjautuvia ja innovatiivisia. Vaikka he tekevät selkeästi pidempää työpäivää sekä enemmän matkatyötä, vastoin kaikkia odotuksia työ uuvuttaa ikääntyneitä asiantuntijoita vähemmän kuin nuorempia. Tutkimustulosten perusteella yli 45-vuotiaat ovat sellaista työvoimaa, josta firmojen viimeisenä kannattaisi vähentää ja juuri heitä pitäisi rekrytoida. Tutkimuksen tulokset vievät ikärasismilta pohjan pois. (Larsen 2015, 7A.)

Työkyky tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia sekä tietoja ja taitoja, joita yksilö tarvitsee kyetäkseen menestyksellisesti hoitamaan työtehtäviään ja sitä arvioidaan usein suhteessa toiseen samaa työtä tekevän yksilön työkykyyn. Työntekijä arvioi itse omaa työkykyään osittain suhteessa työtovereidensa työkykyyn ja omaan aikaisempaan työkykyynsä. Työkyvyssä havaitaan suuria yksilöiden välisiä eroja myös silloin, kun kyseessä ei ole huipputyöntekijä tai täysin kyseiseen tehtävään kykenemätön työntekijä. Työkyky tai sen puute ovat sidoksissa mm. työyhteisön rakenteeseen ja toimintaan. (Colliander ym. 2009, 120.)

Sairauspoissaolot ovat eräs työyhteisön moninaisuutta tuottava tekijä ja niillä on merkityksellistä vaikutusta työyhteisöjen tuloksellisuuteen. Monissa organisaatioissa lyhytaikaisia sairauspoissaoloja ei paikata sijaisilla vaan ne jaetaan muille, henkilö tekee ne palattuaan työhön, ne jäävät tai jätetään tekemättä. Poissaolojen toistuminen ja kasautuminen samalle henkilölle, muuttaa työyhteisön suhtautumista kyseiseen ihmiseen. (Colliander ym. 2009, 129.) Suomessa sairauspoissaolot ovat lisääntyneet vuodesta 1998 ja naiset ovat poissa enemmän kuin miehet (Colliander ym. 2009, 131). Vaikka naisten ja miesten työkyky heikkenee selvästi ikävuosien 52 ja 58 välillä, se ei kuitenkaan huonone kaikilla ja suomalaisten työkyky on pari viime vuosikymmenen aikana parantunut (Colliander ym. 2009, 133 ja 135). Parantanut työkyky selittyy osittain seuraavilla: koulutustason nousu, ammattirakenteen muutos fyysisesti raskaimpien työtehtävien vähennyttyä ja parantuneet työolot (Colliander ym. 2009, 135).

Vaikka jokaisella on vastuu omasta terveydestään, kuuluu esimiesten tehtäviin ja vastuuseen pitää hyvä huolta alaistensa terveydestä sekä työ- ja toimintakyvystä. Työkyvyn heikkeneminen saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä haluaa pois senhetkisestä työstään ja esimies ja tiimi, eroon tällaisesta työntekijästä. (Colliander ym. 2009, 135.) Työntekijän kohdatessa vaikeuksia on esimiehen rohkaiseva ja myönteinen suhtautuminen ensiarvoisen tärkeää. Työkyvyn heikkenemistä voidaan myös ehkäistä eri tavoin tukevilla toimenpiteillä. (Colliander ym. 2009, 136.) Monenlaiset fyysiset (esim. melu, toistuvat työliikkeet), psyykkiset (esim. vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työhön) ja sosiaaliset (esim. johtamisen ja tiedonkulut ongelmat) tekijät voivat aiheuttaa oireita, sairauksia tai vammoja aiheuttavaa kuormittumista. Työkykyä ylläpitävät useat erilaiset ”hyvän” työn piirteet kuten työn hyvä osaaminen eli ammattitaito, työn itsenäisyys, työtovereiden tuki ja esimiesten työlle antama arvostus, työttyytyväisyys, innostus työhön eli työn imu, ammatillinen itsetunto ja pätevyyden kokemus. (Colliander ym. 2009, 137-138.)



#### 4.1.3 Moninaisuuden johtaminen

Kun ihmisiä arvostetaan, johdetaan oikeudenmukaisesti ja heille annetaan mahdollisuuksia, he ovat tuottavia (Lahti 2014, 54). Diversiteetti on bisnekselle eduksi vain, kun siihen kiinnitetään kulttuuriherkkää huomiota ja korkeatasoista johtamista, sillä hallitsemattomana sillä on taipumus johtaa jännitteisiin ja erilaisten ryhmien väliseen kilpailuun (Lahti 2014, 55). Organisaatorakenteet ja johtaminen luovat puitteet ja pelisäännöt, joiden kautta säännellään yhdenvertaisuutta, jonka toteutumisen rinnalla tarvitaan johtajan persoonallisen panoksen ja johdon moninaisuuden rinnalle myös muita johtamistekijöitä: selkeitä pelisääntöjä, yhteisiä tavoitteita ja oikeudenmukaista palkitsemista. (Lahti 2014, 75). Jos organisaation johtaminen ja puitteet eivät ole kunnossa, eivät hyväkään esimiehet voi tehdä ihmeitä (Lahti 2014, 146).

Vastuu monikulttuurisesta johtamisesta on jokaisella esimiehellä ja vähitellen myös jokaisella työntekijällä, sillä kyse on vastavuoroisuudesta – dialogista, mutta kenelläkään ei ole oikeutta jäädä seuraamaan sivusta, mitä muut tekevät hänen hyväkseen (Lahti 2008, 18). Parhaissa yrityksissä johtaminen on hoidettu hyvin, johto käy aktiivista ja aitoa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja on kiinnostunut heidän näkemyksistään. Kun työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri, antaa se yksilölle voimavaroja vaikeuksien kohtaamiseen ja niiden voittamiseenkin. Työyhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita, tukevat yksilön työnteossa menestymistä. Ihminen haluaa tulla kuulluksi ja mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. (Colliander ym. 2009, 61.) Ruotsissa haetaan muutoksessa ensin osallistujien kesken yhteinen näkemys ja kunkin rooli muutoksen toteuttamisessa, mutta ongelmana saattaa olla, että yhteisen näkemyksen saavuttaminen kestää liian kauan ja aiheuttaa siten lisäkustannuksia. Kun taas Suomessa henkilöstöä ei osata ottaa mukaan muutokseen, jolloin muutosvastarinta jää nakertamaan tuottavuutta eikä siten osallistamisella mahdollisteta motivaation parantamista ja sitoutumista. Vaikka molempien maiden toimintatavoissa on hyvät puolensa, maakohdattaiset taloustilastot osoittavat, että ruotsalainen työkuulttuuri taitaa olla kansantalouden kilpailukyvyn kannalta parempi. (Kesti 2014, 83.)

Suomalaiset arvostavat luottamusta rehellisyyden lisäksi korkealle kaikilla elämän alueilla, myös johtamisessa (Lahti 2008, 87). Luottamus vaikuttaa työnteossa ihmisen toimintaan energisoivasti, kun taas epäluottamuksen ilmapiirissä suuri osa energiasta, ajasta ja työstä kuluu selustan turvaamiseen, sopimusten varmistamiseen ja liittolaisten hankkimiseen (Lahti 2008, 89). Luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen tulee

suhtautua vakavasti ja pitkäjänteisesti, sillä petettyä luottamusta ei voi koskaan täysin palauttaa (Lahti 2008, 90). Kun työntekijä tuntee oman työnsä mielekkääksi sekä yritykselle tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja tuntee, että häneen panostetaan, luotetaan ja arvostetaan, hän haluaa antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa (Colliander ym. 2009, 62).

Vaikka työhönsä sitoutunut on valmis pyrkimään mahdollisimman hyvään työsuoritukseen, se ei välttämättä tarkoita, että hän on yhtä lailla vahvasti sitoutunut työnantajansa. Jos sitoutuneimmat työntekijät eivät saa riittäviä mahdollisuuksia ja resursseja kyettäkseen antamaan hyvän työpanoksen, he ovat valmiit jättämään työpaikkansa ja etsimään sellaisen, jossa he voivat tehdä työolosuhteidensa puolesta parasta mahdollista tulosta. Sitoutuneiden työntekijöiden on saatava osaamistaan vastaavia tai sen ylärajoille sijoittuvia työtehtäviä, mutta siten, että he pystyvät säätelemään työtään pitääkseen yllä sen korkeaa laadullista tasoa. Tällaisten sitoutuneiden työntekijöiden pitäminen on erittäin vaativa esimiesten tehtävä, sillä tällaiset henkilöt saavat aina töitä, mutta heidän menettämisensä on organisaatiolle selvä tappio. (Colliander ym. 2009, 65.)

#### 4.1.4 E-työ

E-työ on työtä, jossa tieto- ja tietoliikenneteknologian avulla työaikaa ja työpaikkaa sopeutetaan tuotannon ja työntekijän tarpeisiin ja se sisältää aina kolme elementtiä: ajallinen jousto, jousto työn tekopaikasta ja tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joilla ollaan yhteydessä varsinaiseen työpaikkaan tai asiakkaisiin. Se korvaa työpaikalla tehtyä työtä ja sitä pidetään myös keinona nykyaikaistaa työn organisointia ja sovittaa yhteen työ- ja vapaa-aika. (Colliander ym. 2009, 159.) Vartiainen ym. mukaan e-työn alalajeja ovat kotona tehtävä etätyö, mobiilityö ja itsenäinen kotoa käsin tehtävä työ (pienessä toimistossa tai kotitoimistossa). Työntekijät, jotka työskentelevät jatkuvasti vähintään yhden työpäivän tai enemmän kotonaan ja loput työnantajan tiloissa tai satunnaisesti alle yhden työpäivän viikossa ovat perinteisiä etätyöntekijöitä (Vartiainen ym. 2004, 25.) Työntekijät, jotka työskentelevät vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoaan ja poissa pääasialliselta työpaikaltaan esim. liikematkailulla, kenttätöissä, matkustaen tai asiakkaiden tiloissa käyttäen online-yhteyksiä, ovat mobiileja etätyöntekijöitä. Mobiilityö on eniten käytössä oleva e-työn muoto Euroopassa ja sen motiivina on usein halu olla lähellä asiakasta (Vartiainen ym. 2004, 26.) Työskenneltäessä samassa tilassa on helppoa mennä pohdiskelemaan ideoita muiden kanssa ja kysyä neuvoa

toisilta. Tämä ei ole niin helposti järjestettävissä, kun työskennellään hajautetusti, jolloin viestintä tapahtuu välittyneesti eli virtuaalisesti (Vartiainen ym. 2004, 47.)

Etätyötä pidetään myös keinona edistää työssä jaksamista sekä työelämässä pidempään jaksamista ja se voi parantaa työelämän laatua ja joustavuutta mm. sallimalla ikääntyvien jatkaa vaikkapa osa-aikaisestikin pidempään työelämässä (Colliander ym. 2009, 160). Toisaalta sen on yleensäkin pelätty aiheuttavan työajan venymistä, työn kuormittavuuden kasvua ja totaalista sitoutumista työhön (Vartiainen ym. 2004, 26). Se on myös yksi tapa hidastaa ilmastonmuutosta vähentämällä työmatkaliikkumista henkilöautolla ja muilla liikennevälineillä. Etätyö tuo myös työnantajalle hyötyä mm. seuraavasti: työntekijä jaksaa työssä paremmin henkisesti ja fyysisesti, se ylläpitää työmotivaatiota, parantaa työelämän laatua, auttaa paremmin sovittamaan yhteen perheen ja työelämän sekä antaa mahdollisuuden joustaa paremmin työajoissa. Etätyö on tulevaisuudessa myös tärkeä työpaikan houkuttelevuuden kriteeri ja merkittävä rekrytointivaltti. Nettisukupolvelle etätyö on luonnollinen ja välttämätön edellytys luoda toimivia työolosuhteita. (Colliander ym. 2009, 160-161.)

#### 4.2 Voimaantuminen

Työyhteisöissä käytetään voimaantumista iskusanana, kun halutaan viestittää organisaation voimaa ja kykyä muuttua ja vastata ympäristön haasteisiin innovatiivisesti (Heikkilä & Heikkilä 2005, 13). Työntekijöistä vain harva ei halua kuulua alansa parhaisiin ja kun he kokevat, että heillä on valtaa suhteessa itseensä, sitä paremmiksi ihmisiksi ja työnsä osaajiksi he pyrkivät. Kun ihmisten omaa voimaa kehitetään ja tuetaan, yltää työyhteisö kestävään ja jatkuvaan kehitykseen, mutta voimaantumisprosessi ei käynnisty ulkopuolisilla käskyillä. Elleivät organisaatorakenteet, johtamistavat ja työolosuhteet tue prosessia, ei keneltäkään voi odottaa spontaania ja itseohjautuvaa voimaantumista. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 14.) Voimaantuminen edellyttää, että työyhteisön ja sen ympäristön vallan lähteet tunnistetaan. Valta on neutraali, hyvä ja tarpeellinen asia ja usein se on keskittynyt muutamien käsiin, mutta ellei organisaatioissa käytetä valtaa, ei kehitystä tapahdu. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 14 ja 22.)

Useimmiten esteet ovat meissä itsessämme ja voimaantumista yleisin heikentävä tekijä on suoritusvaikeuksien liiallinen korostaminen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 35). Voimaantumisprosessit epäonnistuvat usein sen takia, koska muutosstrategioita suunnittelevat ja toteuttavat johtajat toimivat etäällä ruohonjuuritasosta eikä ruohonjuuritason työnteki-

jöiltä kysytä mitään (Heikkilä & Heikkilä 2005, 39). Yksilötason voimaantumisprosessissa jokainen on oman työnsä paras asiantuntija ja yksilön pitää itse oivaltaa oman työnsä merkitys ja tärkeys niin itsensä kuin kokonaisuudenkin kannalta (Heikkilä & Heikkilä 2005, 52). Voimaantuvan organisaation kulttuuriin tulee kuulua sekä samankaltaisuutta että erilaisuutta, sillä kulttuuri ei kehity, ellei se siedä erilaisuutta ja tavanomaista ihmetelyä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 55). Voimaantuvan organisaation kehittymisen ehtona on ihmisten potentiaalin vapauttaminen ja muutokseen päästään, jos uskotaan ihmisten itsensä johtamiseen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 75).

Voimaantuminen on prosessi eikä lopputulos. Se edellyttää toteuttajaltaan sisältäpäin ohjattua muutosta, joka etenee jokaisen omassa tahdissa ja omilla ehdoilla. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 220.) Jos työntekijöitä kuunnellaan, ymmärretään ja arvostetaan ja rohkaistaan, he sitoutuvat muutokseen paremmin (Heikkilä & Heikkilä 2005, 221). Heikkilöiden mukaan voimaantuneet ihmiset ilmentävät yrittäjyyttä ja sitoutuvat organisaatioon omistajan tavoin (Heikkilä & Heikkilä 2005, 223).

#### 4.3 Asiantuntijoiden johtaminen osaamisen kehittämiseen

Johtaminen määrittää organisaation mission - mitä varten organisaatio on olemassa, vision – tulevaisuuden tahtotilan ja toiminta-ajatuksen eli periaatteet, joiden mukaisesti toimimalla toteutetaan missio ja edetään kohti visiota. Organisaation menestymisen varmistaa strategia, joka pyritään luomaan johtamisella. Visio, strategia ja tavoitteet pitää viestiä siten, että ne herättävät luovaa jännitettä positiivisella tavalla. Tyypillisesti henkilöstö sitoutuu organisaation strategiaan 20-70-10-säännön mukaisesti: 20 innostuu, 70 suhtautuu positiivisen epäilevästi ja 10 vastustaa tai ei ole kiinnostunut. Vaikka henkilöstön suorituskyky tavoitteiden saavuttamiseksi lähtee johdon strategiasta ja sen ymmärrettävästä viestinnästä, tekee henkilöstö jatkuvasti tulkintoja viestinnästä sen mukaan miten heitä kohdellaan. (Kesti 2010, 125.)

Johtajuus merkitsee sitä, että alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajanroolin ja se voidaan tiivistää kolmeen kohtaan: toiminnan suuntaviivojen määrittäminen, kyky saada ihmiset mukaansa ja kyky saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi (Karlöf 1994, 114). Hyvä johtaja myös huolehtii siitä, että toiset kehittyvät (Karlöf 1994, 115). Myös Viljakainen uskoo, ettei asiantuntijaorganisaation johtajalla ole mitään onnistumisen mahdollisuutta, ellei hän itse ole valmis valitsemaan, kouluttamaan ja haastamaan omaa tiimiään. Hän uskoo myös, että johtaja on ensisijaisesti opettaja ja val-

mentaja ja vasta sen jälkeen tulevat päättäjän ja vastuunkantajan roolit (Viljakainen 2011, 19.) Arto Hiltusen mukaan kukaan pomo ei voi sanoa toteuttavansa vain omien esimiestensä tahtoa vaan pomon pitää itse näyttää uskovansa asiaansa syvästi, muuten häneltä menee auktoriteetti (Vasama 2015, D2).

Asiakkaan saaman palvelukokemuksen laatu riippuu siitä, kuinka hyvin palveluhenkilökunta on motivoitunut, ja sen taas ratkaisee henkilökunnan johtamisen laatu. Internetin ja sosiaalisen median aikakautena yritysjohton pitäisi olla juuri nyt erityisen huolissaan oman yrityksensä ihmisten johtamisen laadusta, sillä huono kello kuuluu suorastaan maailman ääriin. Arto Hiltusen mukaan keskeisin työpaikan jättämisen syy ei yleensä ole työpaikka sinänsä vaan esimies. (Hiltunen 2014, 19.) Pelkästään mittaamalla hyvää johtamista ja palkitsemalla siitä, ei merkittävästi kohenneta johtamistyön laatua. Yrityksissä pitää alkaa aidosti arvostaa hyvää esimiestyötä ja kurssittaa kaikkia esimiehiä parempaan yksilöjohtamiseen. Mutta kaikista tehokkain laadukkaan johtamisen kehittämisväline on ylimmän johdon esimerkki. (Hiltunen 2014, 28.) Kunkin esimiehen alaisien määrä pitää harkita tapauskohtaisesti, sillä jos alaisina on huipputason asiantuntijoita, jotka ovat tottuneet itsenäiseen työhön, voi alaisten määrä olla suurempi. Normaalitylanteessa perinteinen 7-10 henkilön työryhmä on osoittautunut Hiltusen kokemuksen mukaan parhaimmaksi hänelle. (Hiltunen 2014, 52.)

#### 4.3.1 Asiantuntija

Perinteisesti asiantuntijaa on luonnehdittu korkean koulutuksen ja pitkähkön työkokemuksen omaavaksi oman alansa ammattilaiseksi, jonka osaamisessa olennaista on ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 13). Sipilän (1996, 18) mukaan asiantuntija-sana on kokenut myös inflaation ja hän toteaa, että asiantuntija-käsitteeseen voi suhtautua perustellun kyynisesti. Myös HM & V Research Oy:n toimitusjohtaja Matti Mäkelä toteaa, että asiantuntijan määritelmään pitää kytkeä tiedon tai asiantuntemuksen hyödyllisyys. Hän uskoo, että todellinen osaaminen syntyy tekemällä ja asiantuntemus kehittyy tekemällä, kulkemalla lihamyllyn läpi. (Sipilä 1996, 19.)

Koska asiantuntemus on suhteellista, sen olennaisena piirteenä on erottuminen vertailuryhmästä. Asiantuntijaa on määritelty tavallisesti seuraavasti: asiantuntija tietää muita enemmän jostain asiasta, hänellä on ammatin vaatima tutkinto, hän pystyy antamaan

asiasta virallisen lausunnon ja hän tekee luovaa työtä. Koska asiantuntemus voi vanhetta muutamassa vuodessa, on asiantuntija-asema ansaittava jatkuvasti ja sen ylläpitämiseksi on panostettava. (Sipilä 1996, 19.) Asiantuntijan eräs olennainen tunnusmerkki onkin hänen kykynsä jatkuvasti ylittää oma aikaisempi asiantuntijuustasonsa, mikä merkitsee sitä, että asiantuntija työskentelee pätevyytensä ylärajoilla ja pätevyyttään jatkuvasti kehittäen (Colliander ym. 2009, 166).

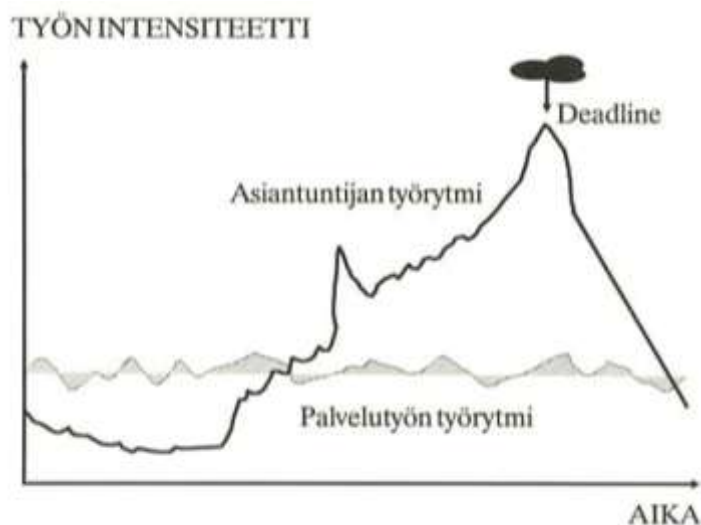
Sipilänkin mukaan asiantuntija-aloilla liikutaan inhimillisen osaamisen ja kykyjen ääri rajoilla ja todellinen asiantuntija syntyy vasta kahden tai useamman osaajan yhteistyöstä, mutta aina on myös huippulahjakkuuksia, jotka pystyvät kehittämään uusia ideoita ja pystyvät myös toteuttamaan ne hyvin (Sipilä 1996, 22). Mutta toisaalta työyhteisössä esiintyy myös tilanteita, joissa henkilö pitää itseään asiantuntijana ja kopioi asiantuntijoiden käyttäytymispiirteitä, mutta ei alalla vallitsevien normien mukaan täytä ammatillisesti asiantuntijan pätevyysvaatimuksia. Tämä kertoo asiantuntijaan samaistuvan, asiantuntijan ulkoisten tunnusmerkkejä käyttävän henkilön heikosta itsetunnosta ja todellisuudentajusta tai vilpillisistä tarkoituseristä. (Sipilä 1996, 22-23.)

Asiantuntija työskentelee monessa työvaiheessa ja monella työn tasolla: strategisella, toiminnan ohjauksen ja suorittamisen tasolla, eikä hän suostu olemaan työntekijä, jolle annetaan valmiit ohjeet (Sipilä 1996, 30). Koska ajasta on asiantuntijaorganisaatiossa ikuinen pula, on ajankäytön tehokkuus tuottavuuden keskeisimpiä tekijöitä. Ajankäytön seurannalla pitäisi pyrkiä ajankäytön tehokkuuden parantamiseen ja parempien ja realistisempien suunnitelmien tekemiseen, sillä millään asiantuntijaorganisaatiolla ei ole varaa olla kehittämättä henkilöstönsä ajankäyttöä. (Sipilä 1996, 31-32.)

Asiantuntijaorganisaation määrittelylle antaa perustan asiantuntija-käsitteen määrittely. Ja siten asiantuntijaorganisaatio voidaan määritellä sen keskeisten piirteiden perusteella, joita ovat: työhön liittyä runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua, organisaatio tuottaa uutta, henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutus on yleensä korkea ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri sekä organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. Useimmat asiantuntijaorganisaatiot ovat osittain asiantuntijaorganisaatioita, mutta ne organisaatiot, joissa asiantuntijoiden määrä on suuri, niitä voidaan kutsua asiantuntijaorganisaatioiksi. Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita vaikka asiantuntijat eivät aina miellä olevansa myös asiakaspalvelijoita tai he eivät edes halua olla sitä, koska kokevat asiakaspalvelun jollain tapaa alentavaksi. (Sipilä 1996, 23 ja 27.) Vaikka

asiakkaan pitää tavoittaa asiantuntija, on asiantuntijan pystyttävä myös keskittymään ja suunnittelemaan työnsä (Sipilä 1996, 28).

Asiantuntijan työrytmiä voi havainnollistaa ”normaaliin” palvelutyöhön kuvion 8 avulla ja se myös selittää sen, miksi palaute on asiantuntijan työmotivaatiolle tärkeää (Sipilä 1996, 28). Deadline-vaiheen jälkeen seuraa yleensä elpymisvaihe, jolloin henkilö tekee projektin loppuvaiheessa tekemättä jääneitä töitä ja hakee voimia uuteen nousuun. Elpymiselle on varattava aikaa ja esimiehen erityisrooliin asiantuntijaorganisaatiossa näyttää kuuluvan alaisten elpymiskuoppien täyttäminen. (Sipilä 1996, 29.) Ajankäyttö- ja työaikakysymykset synnyttävät monia lisäkysymyksiä mm. miten voidaan luoda työajat, jotka eivät kahlitse vaan edesauttavat motivaation syntymistä ja miten saadaan henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään, että samalla kun toiselta vaaditaan minuuttitarkkaa työajan noudattamista, toiselle annetaan erittäin suuret vapaudet. Työaikakysymysten ratkaiseminen voidaan aloittaa irrottautumalla asenteellisesti perinteisistä kaavamaisista ”sellutehdasmalleista” asiantuntijaorganisaatioissa. Saatetaan tarvita kovasti itseluottamusta ja uskallusta taistella erilaisia vanhoillisia ja byrokraattisia työaikamalleja vastaan. (Sipilä 1996, 32.)



Kuvio 8. Asiantuntijan työ on yleensä projektityötä (Sipilä 1996, 28).

Sipilän mukaan hyvälle asiantuntijalle kertyy paljon työtä, työ on itsenäistä ja monesti keskittymistä vaativaa ajattelutyötä eikä sen vuoksi ole ihme, että työt kulkevat helposti myös kotiin (Sipilä 1996, 32). Tällaista työtä ei yleensä ole pidetty varsinaisena etätönnä. Se on koettu pakon sanelemaksi ylimääräiseksi ja tilapäiseksi töiden kantamiseksi kotiin, mutta suuri osa asiantuntijoista ja esimiehistä harrastaa kuitenkin jatkuvasti täl-

laista etätöitä, koska päivän tunnit eivät riitä tai työ ei mahdollista riittävää keskittymistä. (Sipilä 1996, 33.)

Asiantuntijoillekin urakehitys on tärkeää ja henkilöiden uran ohjaaminen on myös johdon keskeisimpiä, valmentajan rooliin liittyviä tehtäviä. Sipilän mukaan asiantuntijan urassa on otettava huomioon ammatillinen ura, organisatorinen ura, palkkaura/edut ja julkisuusura. Ammatillinen ura ja palkkaura korostuvat alkuvaiheessa, ja henkilöstä riippuen sen jälkeen ammatillinen tai organisatorinen ura tai molemmat ja pikku hiljaa yhä enemmän myös julkisuusura. Jossain vaiheessa asiantuntijan on ratkaistava jatkaako hän asiantuntijauraa vai siirtykö hän esimiesuraan vai tavoitteleeko hän kumpaakin. (Sipilä 1996, 143.) Asiantuntijauran tyypillisimmät vaiheet ovat seuraavat: ammattiin hakeutuva henkilö, joka on tilapäinen tai määräaikainen harjoittelija, opiskelija tai assistentti; vakinainen henkilö, joka kehittyy asiantuntijaksi eli nuorempi asiantuntija ”junior”; henkilö, jolla on valmiudet ja pätevyys sekä mm. oikeus antaa lausuntoja eli asiantuntija; kokenut asiantuntija eli senior-asiantuntija ja kokenut huippuasiantuntija eli erikoisasiantuntija. (Sipilä 1996, 147.)

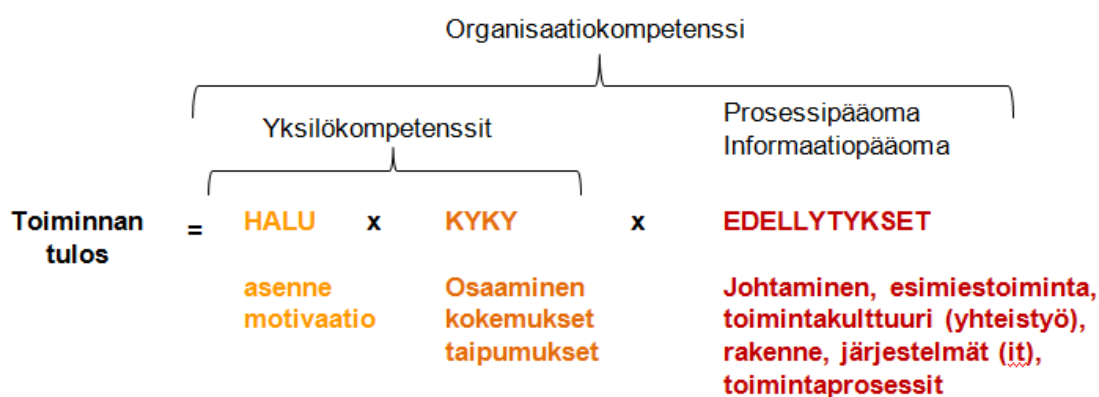
#### 4.3.2 Osaamisen kehittäminen suoritusten parantamiseksi

Yritysten tuottavuus perustuu sekä aineellisiin että aineettomiin tuotannontekijöihin, joista aineettomia ovat organisaation henkilöstön osaaminen, työyhteisön ilmapiiri, verkostoituminen ja sidosryhmäsuhteet. Suomalaisissa yrityksissä on arvioitu aineettoman pääoman olevan jo noin puolet aineellisesta pääomasta. (Colliander ym. 2009, 166.) Aineettoman pääoman merkitystä ei ole ymmärretty, jos henkilöstö nähdään vain työn suorittamiseen tarvittavana kulueränä (Kesti 2010, 19). Työelämän muuttuessa entistä enemmän tietotyöksi on aineettoman pääoman merkitys kasvanut ja sen arviointi tuottavuustekijänä vaatii huomion kiinnittämistä organisaation omaan ennakkointiin tulevista toimintamahdollisuuksista ja niihin sisältyvistä riskeistä. (Colliander ym. 2009, 167.)

Aineettomasta pääomasta on kehitetty yrityksen kilpailuetu. Ihmisten oivalluskyky yhdistettynä organisaation kyvykkyyteen innovaatioiden toteuttamisessa on huomattavasti uusia tuotteita vaikeammin kopioitavissa. (Antola & Pohjola 2006, 80.) Suuriakin toimintavaikeuksia voi aiheuttaa organisaatiolle aineettoman pääoman puuttuminen tai sen virheellinen käyttö. Yhtenä tällaisena riskitekijänä voi olla yrityksen avainhenkilöiden menettäminen ja sen vuoksi yritykset pyrkivät vähentämään näitä riskejä henkilöstön johtamista kehittämällä sekä viestintää lisäämällä. Henkilöstön huono osaaminen



voi johtaa huonolaatuisten tuotteiden teon lisäksi myös asiakkaiden menetykseen ja yrityksen maineen heikentymiseen. (Colliander ym. 2009, 167-168.) Henkilöstötuottavuudessa näkyy välittömästi organisaation kompetenssien heikkeneminen, joka on myös merkki lisääntyvästä sähläämisestä eli turhan työn tekemisestä, sillä stressaantuneet työntekijät tekevät enemmän virheitä. Jos tässä tilanteessa palkataan uusia työntekijöitä, laskee se kompetensseja ja henkilöstötuottavuutta entisestään. Sen sijaan kasvanutta sähläämistä on vähennettävä suunnitelmallisella tehtävien priorisoinnilla ja toimintatapojen kehittämällä. Turhan työn osuus on tyypillisesti 15-25 % kokonaistyöajasta, kun taas tehokas työaika taukoineen on 50-60 % kokonaistyöajasta. (Kesti 2014, 24-25 ja 38.) Kestin mukaan laadukas tekeminen vaatii kokonaisuuden ymmärtämistä – tehdään harkitusti oikeita asioita, jotka tuottavat parhaan lopputuloksen (Kesti 2014, 72). Organisaatiokompetenssit nähdään kuviosta 9. Toiminnan tuloksen syntyminen on kolmen tekijän tulo, joita ovat yksilökompetenssit - halu ja kyky sekä prosessipääoma/informaatiopääoma eli edellytykset. Näistä muodostuu organisaatiokompetenssi. (Kesti 2014, 83.)



Kuvio 9. Toiminnan tuloksen syntyminen on kolmen tekijän tulo (Kesti 2014, 83).

Johtamisen uudistumiselle luo painetta henkilöstön vaihtuvuuden voimakas kasvu, väestön ikääntyminen ja muutos työtehtävissä. Suomi on yksi Euroopan nopeimmin ikääntyvistä valtioista ja onkin ennustettu, että vuonna 2030 peräti 26 prosenttia suomalaisista on yli 65-vuotiaita. Kiristynyt kilpailu ja talouden rakennemuutos ovat lisänneet organisaatioiden irtisanomisherkkyttä eivätkä ne enää pysty tarjoamaan turvallisia ja pysyviä työsuhteita. Tulevaisuudessa entistä varmemmin ainoa tae omalle työllisyydelle on oman osaamisen jatkuva ylläpito ja kehittäminen. Työntekijöiden asenteet ovat muuttuneet ja koventuneet, minkä lisäksi he odottavat ja vaativat aiempaa yksilöllisempää johtamista, jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja parempaa palkitsemista. Tämän vuoksi huippuosaajat ovat entistä vähemmän riippuvaisia yksittäisistä organi-

saatioista, mutta samalla organisaatioiden riippuvuus osaajista kasvaa. (Sistonen 2008, 16.)

Tulevaisuudessa suurin osa uusista sukupolvista tekee itsenäistä asiantuntijatyötä, jota ei voi johtaa perinteiseen tapaan. Johtamisen muutokseen vaikuttavat lisäksi projektiluontoiset tehtävät, virtuaalitiimit ja kansainväliset matriisivastuut. Ja vaikka organisaatioiden osaaminen on toiminnan ydin ja asiantuntijuus sen edellytys, niin yksikään joukko ihmisiä ei menesty ilman hyvää johtamista – ei edes itseohjautuva tiimi. Hyvä johtaminen onkin nousemassa yritysten kilpailuvaltti. (Sistonen 2008, 17 ja 18.)

Johtamisen tarkoitus on muutoksista huolimatta sama kuin ennenkin eli tulosten aikaansaaminen ja sen vuoksi johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten ja tulosten parantamisessa. Yksittäisillä esimiehillä on usein ratkaiseva vaikutus oman organisaation tuloksiin ja erinomaiset esimiehet pystyvätkin luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Hyvä johtaminen näkyy organisaation sisällä tekemisen selkeytenä ja ulkopuolelle se heijastuu mm. taloudellisten tulosten, asiakaspysyvyyden ja työnantajakuvaan kautta. (Sistonen 2008, 19.)

David McClelland on kehittänyt Four Circle –mallin, jonka mukaan tehokas johtaminen ja organisaation tulokset perustuvat neljään avaintekijään: 1) tehtävän vaatimukset, 2) henkilön osaaminen, 3) johtamistyyli ja 4) organisaation ilmapiiri. Taustatekijät vaikuttavat tuloksellisuuteen merkittävästi. Tutkimuksen mukaan ilmapiiri selittää 15-30 % taloudellisen tuloksen vaihtelusta ja johtamistyyli 50-70 % ilmapiirin vaihtelusta. Johtamisella on lukuisten muidenkin tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus ilmapiiriin ja tuloksiin. (Sistonen 2008, 127.)

Hyvä johtaminen on perusasioiden päivittäistä tekemistä hyvin ja entistä paremmin – tehokkaasti ja tuloksekkaasti, mutta samalla inhimillisesti ja vastuullisesti (Sistonen 2008, 234). Asiantuntijoita voi johtaa ja tuleekin johtaa, mutta heitä johdetaan eri tavalla verrattuna perinteiseen johtamiskäsitykseen ja asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy kuitenkin hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella (Sipilä 1996, 56). Esimiestyön kaikista pahin virhe on olla kiinnostumatta alaisen työstä ja alaiselle pitää olla aikaa, vaikka olisi kuinka kiire (Hiltunen 2014, 134).

Kuten kuvio 10 käy ilmi, asiantuntijaorganisaation lähtökohtana on perusprosessi: osaaminen ja osaamisen kehittyminen – oppiminen. Organisaation ohjauksen tulee edesauttaa osaamisen ylläpitoa ja edelleenkehittymistä, saattaa oikea osaaminen oikeiden asiakasongelmien yhteyteen eli oikea henkilö oikeaan tilanteeseen. (Sipilä 1996, 67.) Sipilän mukaan tämä näkökulma on välttämätön oppimisen, motivaation ja asiantuntijaorganisaation talouden sekä asiakaspalvelun kannalta. Asiantuntijaorganisaation esimiehen vaikea perustehtävä on taata mahdollisimman kevyellä ohjausrakenteella oikeiden töiden tekeminen ja oppiminen sekä riittävä riippumattomuus yksittäisistä osaajista. (Sipilä 1996, 69.)



Kuvio 10. Asiantuntijaorganisaation ohjausmalli (Sipilä 1996, 68).

Edellytys sille, että tehtävässä voi onnistua ja menestyä, on selkeä ja keskusteltu tehtävänkuvaus (Sistonen 2008, 102). Hyvä tavoite on haastava ja selkeä ja se asetetaan yhteistyössä esimiehen ja alaisen kesken. Kun määritetään haastavia ja selkeitä tavoitteita, löydetään yhdessä vastaus kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten. Vaikka pelkkä SMART-periaate ei riitä hyvän tavoitteen määrittämisessä, on se yksinkertaisena muistisääntönä varsin käyttökelpoinen ja selkeä - tavoitteiden tulee olla: yksilöityjä ja riittävän tarkkoja (Specific), mitattavia (Measurable), hyväksyttävissä olevia (Acceptable), realistisia, toteutettavissa olevia (Realistic) ja aikaan sidottuja (Time based). (Sistonen 2008, 112.) Toisaalta asiantuntijatyölle on luonteenomaista, että esimiehen voi olla vaikea mitata ja arvioida, kuinka hyvin alaiset ovat työnsä tehneet ja erityisesti sitä, olisivatko he osaamisellaan pystyneet synnyttämään vieläkin paremman ratkaisun tiettyyn ongelmaan (Luoma ym. 2004, 15).

Osaamiskartoituksella pyritään selvittämään, mitä työntekijät osaavat nyt ja se voidaan toteuttaa niin, että yrityksen jokainen yksikkö määrittelee määrältään noin kuusi keskeistä tehtäväaluetta eli avainosaamisaluetta. Nämä avainosaamisalueet määritellään yksikön johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Sen jälkeen kunkin työntekijän taidot ja osaamisalueet kootaan osaamismatriisiin, joka helpottaa sopivien osaajien löytämistä ja rekrytoimista projekteihin. Voidaan myös selvittää, millaista osaamista yritykseen vielä tarvitaan, jotta päästään tavoitetilään. (Vartainen ym. 2004, 139.) Osaamiskartoituksen avulla voidaan käydä kehityskeskusteluja mm. koulutustarvetta silmällä pitäen. Yhtenä osaamiskartoituksen tarkoituksena on myös selvittää, mitä sellaisia kykyjä työntekijällä on, mitä ei nykyisessä työssään tarvitse, mutta joita voitaisiin hyödyntää muualla yrityksessä tai toisissa tehtävissä. Osaamiskartoituksen yleinen osa voi sisältää esim. kielitaidon, tietotekniset taidot, esiintymistaidon, taidon tuottaa tekstiä ja taiteellisen osaamisen. Kehityskeskustelut tukevat osaamistarpeen havaitsemista ja kehittymisen seuraamista. Ne käydään säännöllisesti kerran vuodessa, mieluummin kasvotusten esimiehen kanssa noudattaen yhdessä sovittua keskustelurunkoa ja panostaen vaikeidenkin asioiden esilletuomiseen. (Vartiainen ym. 2004, 141.) Osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää apuna myös henkilökohtaista opintosuunnitelmaa, joka laaditaan ohjaajan esim. yrityksen henkilöstökoulutuksen edustajan kanssa. Se pidetään ajan tasalla ja seurataan sen toteutumista esim. kehityskeskustelujen yhteydessä. (Vartiainen ym. 2004, 142.)

Kansainvälinen konsulttiyhtiö Accenture päätti lakkauttaa kehityskeskustelut ja ottaa käyttöön uuden mallin vuoden 2016 alusta. Vaikka kehityskeskustelut ovat palvelleet yrityksiä hyvin, kaipaa uusi y-sukupolvi käytäntöjen uudistamista: eteenpäin katsomista, henkilöstön potentiaalin hyödyntämistä pitkällä tähtäyksellä sekä reaaliaikaista palautetta. Kehityskeskustelut on koettu raskaana ja ne ovat vieneet hyötyihin nähden paljon aikaa keskimäärin 200 tuntia vuodessa. Yhdysvalloista moni muukin suuryritys on luopunut kehityskeskustelukäytännöstä – kuten Microsoft. (Vuokola 2015, 58-59.)

Valmennusten ja koulutusten rooli korostuu usein liikaa osaamisen kehittämisessä ja vaikka titteleitä ja tutkintoja tarvitaan, niillä ei tehdä käytännön töitä eikä saada aikaan tuloksia (Sistonen 2008, 221). Itse työtä tekemällä tapahtuu suurin osa henkilöstön oppimisesta, mutta jossain määrin voi myös työssä oppimista suunnitella ja luoda oppimisen edistymistä tukevia tukimekanismeja ja -rakenteita. Ohjaajana voi toimia mentori, joka on kiinnostunut henkilön kehityksestä ja tukee asiantuntemuksellaan oppimisprosessia, mutta on tärkeää, että aina tarvittaessa mentori on tavoitettavissa myös

kasvotusten. (Vartiainen ym. 2004, 142-143.) Suoritusten parantamiseen sisältyy tiiviinä osana osaamisen kehittäminen ja johtaminen, mutta osaamista ei tulisi kuitenkaan koskaan kehittää irrallaan organisaation menestykselle tärkeistä tehtävistä ja tehtävien edellytyksistä (Sistonen 2008, 40).

Esimiehen tärkein ja samalla vaikein tehtävä on organisaation ja yksilöiden suoritusten parantaminen, sillä hän luo osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle ja huonoille suorituksille. Suoritusason parantamisen tulisi aina olla osaamisen kehittämisen ja oppimisen tavoitteena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on tilannesidonnaista ja tapahtuu vuorovaikutuksessa. Ihminen oppii jatkuvasti, ennen kaikkea koulutustilanteiden ulkopuolella, mutta oppiminen tulisi nähdä laajemmin kuin pelkkinä koulutuksina. Sistosen mukaan käyttökelpoinen nyrkkisääntö on, että 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssä, 20 prosenttia opitaan kollegoilta, asiakkailta ja esimiehiltä ja vain 10 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu koulutuksissa. Oppimisen kannalta arvoon arvaamattomaan nousevat töiden sisällön suunnittelu, työyhteisön muiden jäsenten osaaminen, mahdollisuudet uusiin haasteisiin ja tiimityöskentely. Oppimisessa, osaamisessa ja suoriutumisessa motivaatio on avaintekijä, sillä vahva motivaatio parantaa oppimista ja suoritusta, mutta jos motivaatiota ei ole, niin ei opi eikä saa aikaan tuloksia. (Sistonen 2008, 32.)

Jatkuvuus on hyvässä johtamisessa yksi keskeinen avainsana, sillä suorituksen parantamisen toimivuus punnitaan päivittäisessä tekemisessä eikä vain vuosittaisessa kehityskeskustelussa (Sistonen 2008, 34). On muistettava, että esimies toimii aina esimerkkinä eikä alaisilta voi vaatia sellaisia asioita, joita ei ole valmis tekemään myös itse (Sistonen 2008, 45). Ja vaikka itsensä johtaminen on toki asiantuntijatehtävissä perusvaatimus, jokainen kokenutkin asiantuntija tarvitsee kyvykkään esimiehen tukemaan tekemistä (Sistonen 2008, 35). Menestyäkseen jokainen esimies tarvitsee useaa johtamistyyliä. Tunnistamalla tärkeimmät kehittämisen alueet, voidaan johtamista ja johtamistyyliä kehittää. Kehittämisen tavoitteena on saada käyttöön erilaisia johtamistyyliä, jotka vahvistavat esimiehen osaamista ja toisaalta paikkaavat sitä mitä esimies ei vielä hallitse ja siten menestyvä esimies yhdistää ylläpitävän – transaktionaalisen johtamisen – sopivalla tavalla uudistavaan – transformaationaaliseen johtamiseen. Ylläpitävä esimies motivoi alaisia kohti sovittua päämäärää selkeiden tavoitteiden, roolien ja palkitsemisen kautta, kun taas uudistava esimies innostaa alaisiaan pois mukavuusalueelta, ymmärtää alaisten erilaiset tarpeet, toimii roolimallina ja johtaa muutosta. Näitä molempia rooleja tarvitaan. (Sistonen 2008, 36.)

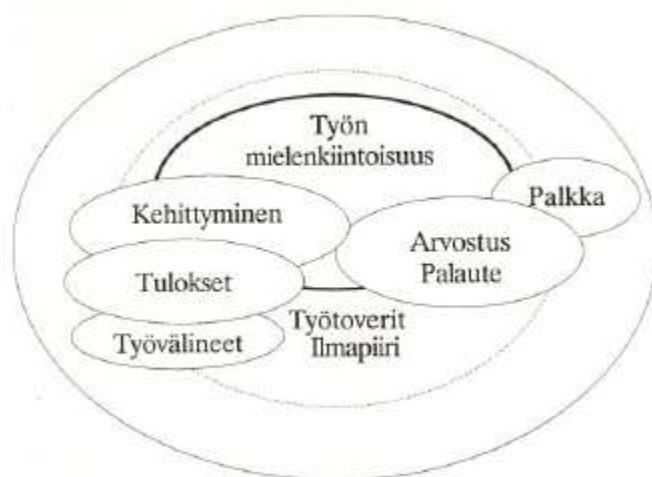
#### 4.3.3 Innovatiivisuus, luovuus, motiivit ja arvot

Innovatiivisuutta ja luovuutta tarvitaan kaikkialla ja kaikkien toimesta (Sistonen 2008, 58). Karlöfin mukaan luovuudella tarkoitetaan kykyä yhdistää tuttuja tietoaaineksia uudella, innovatiivisella tavalla (Karlöf 1994, 115). Innovatiivisuus on kasvun moottori ja menestyksen edellytys - sen vuoksi se on nykymaailmassa välttämättömyys eikä sitä voi liikaa korostaa strategisessa suunnittelussa ja suorituksen parantamisessa. Innovatiivisuudella tarkoitetaan ihmisten kykyä tuottaa ja soveltaa uusia ideoita lisäarvon tuottamiseen ja siinä on aina mukana vankka tavoitteellisuuden elementti (Antola & Pohjola 2006, 20). Innovaatiot voivat olla pieniä arkipäivässä tapahtuvia muutoksia työnteossa tai aikaisempaa osaamista tuhoavaa, kun taas luovuus on kykyä kyseenalaistaa aikaisempia toimintatapoja ja luoda uusia (Sistonen 2008, 58 ja 60).

Luova ajattelu vaatii paitsi virikkeitä ja kohtaamisia, myös rauhaa ja hiljaisuutta, ja lisäksi ajattelun eri vaiheet edellyttävät erilaisia ympäristöjä ja tiloja kuten esim. Joensuuun tiedepuiston Etätyökeidas, jossa tietotyön tuottavuus nostettiin ihan uudelle tasolle – ihmislähtöisesti. Etätyökeidas on ensisijaisesti sosiaalinen innovaatio, sillä sen koko juttu on ihmisissä, ei pohjapiirroksissa. (Antola & Pohjola 2006, 100). Etäkeitaan yksi keskeisimmistä arvoista on työyhteisön moninaisuuden vaaliminen ilman hierarkkisia rajoja, huomioiden sekä eri alojen osaamisen että eri-ikäisten ihmisten kohtaamisen (Antola & Pohjola 2006, 102). Ajan puute nähdään yhtenä vahvimista uhista innovatiivisuudelle, mutta toiset ovat sitä mieltä, että uutta ja innovatiivista ei synny kuin aikapaineen tai muun pakon edessä (Antola & Pohjola 2006, 106).

Innovatiivisuus edellyttää työyhteisössä aina erilaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä eikä liian homogeeninen työyhteisö tue luovaa toimintaa (Sistonen 2008, 61). Organisaatiokulttuuri, joka on innostava ja innovatiivinen mahdollistaa menestystarinat hyvän asiajohtamisen tuella (Antola & Pohjola 2006, 93). Innovatiivisuuden johtaminen on yhdistelmä systematiikkaa, valmistautumista sattumiin ja valmiutta kohdata ihmiset ihmisinä eikä resursseina (Antola & Pohjola 2006, 20). Antolan ja Pohjolan mukaan innovatiivinen ihminen ajattelee itsenäisesti ja on avarakatseisen kiinnostunut uuden oppimisesta ja hän on valmis taistelemaan valtavirtaan imaistumista vastaan seisten omien mielipiteidensä takana, mutta tarvittaessa myös valmis tarkistamaan kantansa (Antola & Pohjola 2006, 77). Työntekijät toimivat sitä oma-aloitteisemmin, luovemmin ja innovatiivisemmin, mitä enemmän he voivat osallistua päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun (Antola & Pohjola 2006, 93).

Karlöfin mukaan motivaatio on lyhyesti sanottuna se vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla ollen yhdistelmä henkisiä, fysiologisia ja tunneperäisiä prosesseja (Karlöf 1994, 163). Kaiken järjestäytyneen toiminnan ja erityisesti liiketoiminnan perusta ovat motiivit ja tarpeet (Karlöf 1994, 163). Sipilän mukaan perinteisellä Maslowin tarvehierarkialla tarkasteltuna asiantuntijat ovat tarvehierarkian tyydyttämisen ylimmillä tasoilla (Sipilä 1996, 39). Kuten kuvioista 11 käy ilmi, asiantuntijan ylivoimaisesti tärkein motivaattori on työn kiinnostavuus, mikä tarkoittaa sitä, että työn pitää muuttua koko ajan henkilön kehityksen mukana niin, että hän kokee saavansa työstä jotain koko ajan. Vaikka asiantuntija tekee myös rutiinityötä, hänen rutiininsakin vaativat erittäin korkeaa ammattitaitoa. Mahdollisuuden palkata ja pitää hyviä asiantuntijoita antavat mielenkiintoiset, haasteelliset ja kehittyvät työt. (Sipilä 1996, 40.)



Kuvio 11. Asiantuntijan motivaattorit (Sipilä 1996, 42).

David McClelland on määritellyt vuonna 1961 kolme sosiaalista motiivia, jotka yhdessä selittävät suurimman osan ihmisen käyttäytymisestä: suoriutuminen (achievement), liittyminen (affiliation) ja vaikuttaminen (power), jotka kaikki ovat käytössä meillä jokaisella. Kun suoriutumismotiivi on vahva, henkilö etsii työssään jatkuvasti uusia haasteita, asettaa haastavia tavoitteita, kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta ja haluaa parantaa tuloksia. Kun liittymismotiivi on korkea, henkilöä innostavat lämpimät ja ystävälliset suhteet muihin sekä yhteistyön tekeminen. Ja kun vaikuttamismotiivi on korkea, henkilöä kannustaa ja innostaa se, että saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. Kun motiiviprofiili on väärä suhteessa työn vaatimuksiin, se voi haitata työssä menestymistä tai estää täysin tehtävässä onnistumisen. (Sistonen 2008, 69.) Näihin kolmeen McClellandin motiivitekijään liittyviä osaamisia ovat mm. aikaansaavuus, vuorovaikutusosaaminen, tiimityöskentelytaidot ja vaikuttamiskyky (Sistonen 2008, 75).

Useimmissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä aikaansaavuus, kyky vaikuttaa muihin ihmisiin ja heidän tekemisiin ovat tärkeitä osaamisia. Vaativissa asiantuntija- ja esimiestehtävissä käsitteellinen ajattelukyky ja strateginen kyvykkyys ovat tyypillisesti menestymisen taustalla olevia kognitiivisia ominaisuuksia. (Sistonen 2008, 75.) Henkilön, jolla on terve ja todellisuutta vastaava minäkuva, on helppo verkostoitua ja toimia tiimeissä. Lisäksi kyky työn ja muun elämän tasapainon säilyttämiseen on korostunut. (Sistonen 2008, 76.)

Organisaation strategiset ydinosamiset, joita tulisi olla vain neljästä viiteen kappaletta, ovat kaikille organisaatiossa työskenteleville yhteisiä (Sistonen 2008, 78). Sanna-Mari Myllysen, Tapiola-ryhmän henkilöstön kehittämisestä vastaavan johtajan mukaan osaamisen johtamisessa on oltava riittävän ketterä. Myllysen mukaan tarvittavan osaamisen määrittäminen edellyttää odotetun ja halutun käyttäytymisen ja toiminnan määrittämistä, mikä voidaan kuitenkin tehdä vasta sitten, kun tavoitteet ja sen saavuttamiseen tarvittava tekeminen on määritetty. Myllysen korostaa myös, että organisaatioissa tulisi lisäksi määritellä ne osaamiset, mistä voidaan luopua. (Sistonen 2008, 81.)

Michael Lombardon ja Robert Eichingerin tutkimusten mukaan asiantuntijatehtävissä menestyvillä henkilöillä vahvoja osaamisia ovat mm. aikaansaavuus, luovuus ja peräänantamattomuus, kun taas esimiestehtävissä tärkeiksi osaamisiksi nousevat mm. yhteistyökyky, konfliktien ratkaisutaito, vaikuttamiskyky ja asiakaslähtöisyys. Mutta Lombardon ja Eichingerin mukaan jokaisessa tehtävässä, tasosta riippumatta, korostuu oppimisen merkitys. Paljon voi oppia, mutta vaikeampi on kehittää asenteisiin, motiiveihin ja arvoihin liittyviä osaamisia. Toisaalta virheellinen käsitys omasta osaamisesta voi muodostua suureksi esteeksi oppimisen hyödyntämisessä. (Sistonen 2008, 83 ja 84.)

Kaikkia osaamisia voidaan arvioida ja kehittää, mutta lähtökohta osaamisten kehittämiseen ja oppimiseen on tunnistaa eri tehtävissä vaadittavat osaamiset. Huippuosaajaksi ei synnytä, vaan osaajaksi kehittyminen vie aikaa. (Sistonen 2008, 86.) On tärkeää myös tiedostaa, että ihmiset oppivat ja kehittyvät eri tavoin (Sistonen 2008, 87). Valitettavan usein huippuosaaminen tunnistetaan vasta sitten, kun se kävelee ovesta ulos (Sistonen 2008, 92).



#### 4.3.4 Huippusuoritusten taustatekijät

Huippuammattitaidon oppiminen vaatii kuitenkin opettajaksi huippuammattilaisen ja monet osaamisen taidot siirtyvät vain läheisen työtoveruuden kautta. Perehdyttäminen sana ei oikein sovi asiantuntijaorganisaatioon, ja siksi onkin parempi puhua työhön ja organisaatioon kasvamisesta. Koska asiantuntityö on monimutkaista ja itsenäistä, on mielekästä, että uusi henkilö pääsee mahdollisimman nopeasti tekemään konkreettista työtä yhdessä kokeneemman henkilön kanssa samalla esimerkin kautta omaksuen parhaiten yrityksen laatuun ja tehokkuuteen tähtäävät arvot. (Sipilä 1996, 141.) Hyvän esimiehen mittariksi voisikin asettaa sen kuinka monta itseään parempaa asiantuntijaa hän on kouluttanut. Esimies joutuu valitsemaan kenen hyväksi hän ensisijaisesti käyttää aikaansa ja kenelle hän antaa kontaktinsa käyttöön – hyville vai heikoimmille vai yrittää jakaa kaikille niukan ajan tasapuolisesti. (Sipilä 1996, 142.)

Asiantuntijaksi kehittyminen on pitkäjänteisen työn tulos, johon vaaditaan useimmilla aloilla 10-15 vuoden systemaattinen opiskelu ja työskentely korkeakoulutasoisten perusopintojen jälkeen ennen kuin voi saavuttaa arvostetun asiantuntijan aseman. Asiantuntijaksi kehittyminen on vaatinut vahvaa itsetuntoa, hän on edelläkävijä ja muutosagentti. Monta kertaa asiantuntija joutuu nousemaan kuopan pohjalta. (Sipilä 1996, 57.) Hyvä asiantuntija hallitsee erikoisasiantuntemusalueensa paremmin kuin esimiehensä eikä häntä voi käskyttää. Asiantuntijan riippumattomuus on sekä henkistä että taloudellista, sillä asiantuntijan perustoimeentulo on turvattu ja hänen osaamispääomansa kasvaa koko ajan. Jos asiantuntija on oppimiskykyinen, toimii asiantuntemusalueella, jossa asiantuntijoita tarvitaan, hänen markkina-arvonsa kasvaa työmarkkinoilla huomattavasti jyrkemmin kuin perinteisen teollisuustyöntekijän. Mutta jos hän on erikoistunut suppealle alalle kapeaan sektoriin, hän voi erikoistua ”pussin perälle” ja ajautua tilanteeseen, jossa hänellä on Suomessa ainoastaan yksi mahdollinen työpaikka, ja hän huomaa olevansa riippuvainen työnantajastaan. (Sipilä 1996, 66.)

Huipputason osaaminen – on sitten tehtävänä johtaminen, asiantuntijuus tai rutiinitehtävien suorittaminen – on aina jatkuvan, vuodesta toiseen erinomaisina tuloksina näkyvän huippusuoriutumisen taustalla. Jyvät erottaa akanoista nimenomaan jatkuva erinomainen suoriutuminen. Toki osaamisen lisäksi tilannetekijät vaikuttavat aina suorituksen tasoon. Huipulla huononkin suorituksen taso on usein parempi kuin keskitason tallajaan paras suoritus tilanteessa kuin tilanteessa. (Sistonen 2008, 65.) Kurt Lewis on esittänyt vuonna 1935 tutkimustuloksen siitä, että yksilön käyttäytyminen riippuu henki-

lön ominaisuuksista/persoonallisuudesta ja tilanteesta. Jos tunnetaan tehtävässä menestymisen kannalta tärkeimmät ominaisuudet, voidaan Lewinin mukaan jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota oikeisiin osaamisiin. (Sistonen 2008, 66.) Tuula Hokkasen, Orionin farmaseuttisen tuotekehityksen johtajan mukaan huiput kykenevät tuomaan osaamisensa laajempaan käyttöön organisaatiossa, toimivat esimerkkeinä ja valmentavat muita. Hokkasen mukaan huippuosajilla on silmiinpistävänä lisäksi myös sitkeys ja usko omaan asiaan sekä näkyvä innostus ja tekemisen palo, ja toiminta on tuloksellista. (Sistonen 2008, 68.)

#### 4.3.5 Työhyvinvointi ja -ilmapiiri

Ilmapiiri on organisaation jäsenten kokemus siitä, millaista kyseisessä organisaatiossa on työskennellä ja se syntyy mm. organisaation normeista, arvoista, kulttuureista, pelisäännöistä, toimintatavoista ja tavoitteista. Kun panostetaan perustaan eli johtamiseen, saadaan aikaan hyvä ilmapiiri, minkä tunnistaa siitä, että esimiehen ja alaisten kokema ilmapiiri on positiivinen ja näkemykset hyvin lähellä toisiaan. Organisaatiossa vallitseva ilmapiiri on mitattavissa oleva asia. (Sistonen 2008, 129.) Kun ilmapiiri on positiivinen ja yksilöä arvostava, se ruokkii tunnetta siitä, että on lupa luoda ja keksiä uutta (Antola & Pohjola 2006, 92). McClellandin ja kumppaneiden mukaan kuusi ilmapiiirin keskeisintä taustatekijää ovat: selkeys, tavoitteellisuus, joustavuus, vastuullisuus, palkitseminen ja sitoutuminen (Sistonen 2008, 130).

Vaikka hyvä ilmapiiri syntyy koko työyhteisön ponnistelujen tuloksena, on esimiehellä kuitenkin muita merkittävämpi rooli ja suurempi mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin. Johtamisen kehittäminen on paras tapa kehittää ilmapiiriä ja parantaa tuloksia. (Sistonen 2008, 141.) Sistosen mukaan ilmapiiritutkimuksissa nousee tyypillisesti esiin kaksi tyytymättömyyden aihetta: palkitseminen ja sisäinen viestintä (Sistonen 2008, 225). Kestin mukaan ilmapiirikartoitukset kertovat kyllä työpaikan ongelmista, mutta jos ne eivät tarjoa ongelmien käsittelyyn keinoja, ne kannattaa lopettaa tai muuttaa hyödyllisemmiksi (Kesti 2010, 43). Asiantuntija hakeutuu yleensä mielellään arvostamiensa kollegojen läheisyyteen, sillä samanmielisten kanssa on miellyttävä keskustella ja pidemmälle edenneiltä voi oppia paljon. Työtyytyväisyyden kannalta oma ryhmä ja siinä vallitseva ilmapiiri on kaikkein tärkeintä ja usein se saattaa olla hieman sisänlämpivä. (Sipilä 1996, 41.)

#### 4.3.6 Arvostuksen ja palautteen merkitys asiantuntijalle

Koska asiantuntija haluaa päästä eteenpäin omassa työssään ja nähdä, että hän saa ongelman ratkaistua ja työnsä valmiiksi, hän haluaa elää oppimisen ja onnistumisen kehässä. Asiantuntijaa kannustaa uusiin ponnistuksiin onnistumisen elämys ja ammatissa onnistumiseen liittyvät läheisesti työvälineet. Työvälineet nähdään yleensä myös ammattitaidon arvostuksena, joiden on oltava kunnossa. (Sipilä 1996, 40.) Hyvä asiantuntija kaipaa myös esimiehensä, työtovereidensa ja alaistensa antamaa palautetta, vaikka hän osaa pitkälle arvioida työnsä laatua ja aikaansaannoksia. Mutta asiantuntijat eivät ole hyviä palautteen antajia, mihin on syynä liiallinen uppoutuminen omaan työhön, muiden unohtaminen ja usein myös kunnianhimo. Lisäksi rima pidetään korkealla ja vaaditaan liian paljon ennen kuin katsotaan aiheelliseksi antaa palautetta. (Sipilä 1996, 41.) Vaikka kaikki palaute on hyvää, asiantuntijaa kaipaa asiantuntijan antamaa eriteltyä palautetta ja arvostaa älykästä, analyyttistä, perusteltua ja kohdistettua kritiikkiä. Toisaalta asiantuntija saattaa suuttua työhönsä kohdistuvasta arvostelusta ja kritiikistä, sillä asiantuntijalla oman työn tulokset ovat kuin omat lapset, joita rakastetaan niin, ettei niitä saisi arvostella eikä niistä haluta luopua. (Sipilä 1996, 42.)

Asiantuntijalle arvostus on tärkeää, sillä hän joutuu markkinoimaan ajatuksiaan ja ideoitaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin ja usein hänen työnsä liittyy kehittämiseen ja muuttamiseen. Hän joutuu kritisoimaan ja muuttamaan olemassa olevaa ja saa turvallisuuksia nykytilan säilyttäjät vastaan. Poikkeuksellisen voimakas kunnianhimo, arvostuksen kaipuu, halu luoda jotain uutta ja näyttää saa asiantuntijan jaksamaan, mutta asiantuntijoissa ja huippuammattilaisissa voi myös havaita narsistisia piirteitä. (Sipilä 1996, 43.) Palkalla on asiantuntijallekin merkitystä ja hyvät asiantuntijat ansaitsevat yleensä hyvin, mutta palkka on selvästi ensisijaisesti arvostuksen mitta (Sipilä 1996, 43). Mutta asiantuntijalle ei ole tärkeää vain oma palkka, vaan myös se, mitä vertailukohteena oleva kollega saa. A-Lehtien Seppo Laakso sanoo, että oikea henkilö oikealle paikalle on avainsana. Hän lisää myös, että palkat ja palkkiot ovat tietysti tärkeitä, mutta lähinnä siinä mielessä, että jos ne eivät ole kunnossa, niin se heikentää motivaatiota. (Sipilä 1996, 44.) Tradenomiliitto TRAL:n Jäsentutkimuksen 2014 mukaan työkokemuksella on merkittävä vaikutus palkkakehitykseen. Työuran alkuvaiheessa ei palkkatasossa tapahdu juurikaan muutosta, mutta työkokemuksen kartuttua viiden vuoden toimihenkilötehtävissä saadun työkokemuksen jälkeen alkaa siirtymä asiantuntijatehtäviin ja palkkakehitykseen tulee selkeä nousuvaihe. Urapolku asiantuntijatehtävistä erittäin vaativiin asiantuntijatehtäviin kestää tradenomiksi valmistumisen

jälkeen keskimäärin hieman yli yhdeksän vuotta ja noin 10 vuotta valmistumisen jälkeen ansiotaso on noussut keskimäärin 49 %. (Tradenomiliitto TRAL:n Jäsentutkimus 2014, 9.)

Sistosen mukaan kaikille sama palkka samasta työstä on mitä suurimmassa määrin epäoikeudenmukaista (Sistonen 2008, 232). Kun johtaminen on tasapäistävä, saadaan aikaan tasapäisiä tuloksia, jolloin huiput turhautuvat ja vapaamatkustajat hyötyvät (Sistonen 2008, 197). Palkitsemisen perusteena on tehtävän vaativuuden ja henkilön osaamisen lisäksi henkilön suoriutuminen tehtävässä ja menestyvissä yrityksissä palkitaan myös oppimisesta ja kehittymisestä. Suoritusperusteinen palkitseminen kannustaa yksilöitä parempiin suorituksiin tavoitteenaan parantaa organisaation suorituskyykyä. Tällöin palkitsemisen taso perustuu henkilön suoritukseen asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin, jolloin mitattavuus, erottelevuus ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä edellytyksiä. Suoritusperusteinen palkitseminen toteutetaan lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmillä kuten bonuksilla ja vuosipalkkioilla, kun taas kiinteän palkan korotuksen pitäisi perustua tehtävässä suoriutumiseen, jolloin perustana on henkilön erinomainen suoriutuminen pidemmällä, yli vuoden kestäväällä aikavälillä. (Sistonen 2008, 190 ja 191.) Hyvä palkitsemisjärjestelmä on parhaimmillaankin vain johtamisen tuki eikä hienollakaan palkitsemisjärjestelmällä voida korjata päivittäisjohtamisen puutteita tai jatkuvaa huonoa, vastuutonta ja tehotonta johtamista (Sistonen 2008, 213). Kun ihmisten tarpeet ovat erilaisia työuran eri vaiheessa, ja palkitsemista haastavat niin mobiilistyö kuin verkostoissa työskentely, on erilaisuuden johtaminen ja palkitseminen nousemassa tulevaisuudessa tärkeäksi taidoksi (Sistonen 2008, 222).

#### 4.3.7 Rekrytointi

Suurin osa asiantuntijaorganisaation johtamistyöstä tapahtuu rekrytointivaiheessa, mikä on asiantuntijaorganisaation keskeisin investointitilanne. Asiantuntijaorganisaation suurimpia epäonnistumisen syitä ovat virhevalinnat, sillä henkilövalinnat ratkaisevat suurimmaksi osaksi myös kuinka helpoksi tai vaikeaksi esimiehen työ muodostuu. Asiantuntijan palkkaamisen riskit ovat suuret ja uuden henkilön kouluttamiseen kuluu paljon toisten kallispalkkaisten asiantuntijoiden aikaa. Suuri houkutus onkin palkata vain valmiita seniortasoisia asiantuntijoita, mutta heitä ei useinkaan ole tarjolla. (Sipilä 1996, 130.) Helsingin yliopiston tutkijakollegiumin tutkimusjohtajan ja Työterveyslaitoksen tutkijaprofessorin, Jari Hakasen mukaan rekrytointitilanteissa selvitetään tarkoin ihmisen osaamiset, kyvyt ja intohimot, mutta kun työt alkavat, ne unohdetaan. Hakasen

mukaan joskus käy jopa niin, että organisaatioon palkataan uusi ihminen tekemään työtä, jonka aiemmin palkattu työntekijä olisi osannut tehdä paremmin. (Nortio 2015, 15.) Kestin mukaan uuden työntekijän kunnollinen perehtyminen voi helposti viedä vuoden, tai kauemminkin, riippuen työn haastavuudesta ja työn opastuksen laadusta (Kesti 2010, 39). Henkilövalinnan virheratkaisun korjaaminen on paitsi hidas ja kallis, myös aikaa vievä toimenpide ja sen lisäksi organisaation toimintakyky aina laskee ja nimittäjän uskottavuus heikkenee. Epäonnistunut rekrytointi on myös henkilökohtainen katastrofi nimitetyille ja sen jälkeen erotetulle tai uudelleen sijoitetulle. (Hiltunen 2014, 59.) Sipilän mukaan rekrytointi on asiantuntijaorganisaatioissa usein ongelmallisempi kuin asiakkaiden hankinta, sillä asiakkaita löytyy aina, jos on hyviä maineikkaita tekijöitä ja hyvä asiantuntija työllistää itsensä ja monta muuta (Sipilä 1996, 131).

Asiantuntijaorganisaation johtaminen Suomessa -tutkimuksen haastatteluissa korostui voimakkaasti se, että esimiesten pitäisi kasvaa asiantuntijaorganisaation sisältäpäin ja sitä pitäisi käyttää aina kun se on mahdollista. Tosin asiantuntijaorganisaation sisäisessä rekrytoinnissa on samat vaarat kuin muissakin organisaatioissa, sillä valinnoissa ohitetut voivat loukkaantua ja lähteä sen johdosta pois, ja samoin myös toiset, sillä hyvälle on muita paikkoja tarjolla. (Sipilä 1996, 131.) Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen tapa on kasvattaa ja seuloa henkilöitä harjoittelijakäytäntöä muistuttavien systeemien kautta, sillä asiantuntija-ammateissa on yleensä hyvin pitkä koulutusaika. Eivätkä ammattihenkilöt hevin suostu tekemään organisaation yksinkertaisimpia ja rutiininomaisimpia tehtäviä, jotka harjoittelijoille voivat olla mielenkiintoisia. (Sipilä 1996, 132.) Kokeneen ammattilaisen kanssa tilanne on usein se, että valitsija houkuttelee ja asiantuntijaorganisaation luonteen vuoksi valinnassa painottuu molemminpuolinen valinta (Sipilä 1996, 132). Asiantuntijaorganisaatiolle kannattaa kuitenkin olla mielekkäämpää kohdistaa huomionsa siihen, miten oikeat henkilöt saadaan hakeutumaan, jolloin voidaan puhua autoselektioajattelusta. Tämä tapahtuu luomalla sellainen yrityskuva, että saadaan asiantuntijat hakeutumaan ja yksi keino luoda yrityskuvaa on työpaikkailmoitukset. Tunnettuus on tärkeä, sillä ihmiset haluavat olla mukana menestyksessä. (Sipilä 1996, 133.)

Rekrytoinnissa ja tiimien muodostamisvaiheessa valjastetaan eri-ikäisten ihmisten ajattelutavat yrityksen menestyksen eteen. Johtajan on päätettävä, ettei hän palkkaa itsensä näköisiä ihmisiä ja mietittävä, mitä osaamista ja ajattelutapaa hänen tiimeistään puuttuu, mikä vaatii rohkeutta ja eriävien mielipiteiden sietämistä alaisilta. Fazerin konsernijohtajan Christoph Witzthumin mukaan diversiteetti johtaa väistämättä erimieli-

syyksiin, joiden ymmärtämien ja johtaminen on taitolaji. (Nortio 2015, 18.) Jos uuden henkilön ja tiimin yhteistyö sekä ilmapiiri ovat tärkeitä, on mielekästä käyttää tiimiä valintaprosessin loppuvaiheessa. Tiimin osallistuessa valintaan, sen jäsenet valittavat vähemmän valinnasta ja sitoutuvat paremmin tulokkaan kouluttamiseen, mutta koska asiantuntijajyksikön osaamisvaatimukset ovat niin suuret, uuteen henkilöön todennäköisesti aina hieman petytään. Jos tulokset syntyvät nimenomaan parivaljakon tai tiimin työstä, saattaa olla mielekästä rekrytoida valmis tiimi, mutta silloin uuden esimiehen voi olla vaikea vaikuttaa tiimin toimintamalleihin. (Sipilä 1996, 135-136.)

Hyvän asiantuntijan ominaisuudet on helppo määritellä ja asiantuntijan osaaminen voidaan jakaa spesialisti-, yhteistyö-, markkinointi- ja laskentaosaamiseen. Yhteistyöosaamisen merkitys on lisääntynyt ja valintatilanteissa otetaan mieluummin kolmanelta sijalta yhteistyökykyinen kuin ykköstilän spesialisti, jonka on vaikea tulla ihmisten kanssa toimeen. Lisäksi ryhmän jäsenet voivat täydentää toisiaan. (Sipilä 1996, 137.) Asiantuntijan perusvaatimuksia ovat aloitteellisuus ja kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä luovuus ja uuden oppimiskyky. Toisaalta myös on korostettu lukeneisuutta, taloudellista ajattelua, markkinointi- ja yhteistyökykyä sekä henkilön on hyväksyttävä tietyt organisaation toimintaperiaatteet. (Sipilä 1996, 140.)

Kun tunnistetaan jo rekrytointivaiheessa tehtävän edellyttämä osaamisen taso, pystytään ennustamaan henkilön työsuoriutumista kyseisessä tehtävässä. Stockmannin entinen toimitusjohtaja Hannu Penttilä onkin todennut yrityksensä rekrytointistrategian olevan lyhyt ja ytimekäs ”Palkkaa hymy, kouluta kompetenssi”. Henkilövalinnoissa osaamisprofiilien hyödyntäminen lisää valintojen osumatarkkuutta. Ulkoisissa rekrytoinneissa onnistumista kuvaa hyvin vanha peukalosääntö: kolmasosa rekrytoinneista onnistuu odotusten mukaisesti, kolmasosa onnistuu kohtuullisesti ja kolmasosa menee täysin pieleen. Tehtävän vaatimusten ja henkilön osaamisen riittävä yhteensopivuus on rekrytoinnin onnistumisen keskeinen edellytys. (Sistonen 2008, 93.)

## 5 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön suunnittelu alkoi kevään 2014 aikana ja se haki muotoaan kevään ja kesän aikana. Syksyllä 2015 pidin viitekehysesitelmän, jonka jälkeen teorian pohjalta loin kehittämistyötä varten kyselylomakkeen (liite 1). Kehittämistyöhön liittyvä kysely toteutettiin kahdessa osassa - joulukuussa 2015 ja tammikuussa 2016. Se tehtiin ano-

nyymisti kahden A-4-sivun kyselynä käyttäen hyväksi Likertin asteikkoa. Ensimmäisen kyselyn aikana joulukuussa 2015 tiimissä oli kuusi työntekijää ja tammikuussa mm. uusien rekrytointien (kolme henkilöä) jälkeen 10 henkilöä. Kehittämistyön kysely toteutettiin neljälle työntekijälle sekä joulukuussa että tammikuussa eli yhteensä kahdeksalle henkilölle. Tutkija itse ei osallistunut kyselyyn eikä yksi tiimiläinen jatkuvien poissaolojen takia. Työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suurta vuoden 2015 aikana ja osaamisen kehittämiseksi on siten tarvetta.

## 5.1 Aineiston hankinta

Tutkija on tehnyt pääsääntöisesti asiantuntijatasoisia tehtäviä pankkiurallaan n. 29 vuoden ajan ja nähnyt uransa aikana monia erilaisia esimiehiä ja kollegoita, mikä auttaa havainnoimaan ja huomaamaan työilmapiirissä, kollegoissa ja esimiehissä tapahtuvia muutoksia. Havainnoinnin lisäksi tein kyselytutkimuksen tiimin jäsenille, jossa yritän kartoittaa nykyosaamista prosesseista, käsitteistä, teknisten työkalujen käytöstä ja miten tiimin jäsen on asennoitunut itsensä kehittämiseen ja mikä häntä motivoi. Haastattelun myötä esimiehiä mahdollisuuksien mukaan teemahaastatteluna.

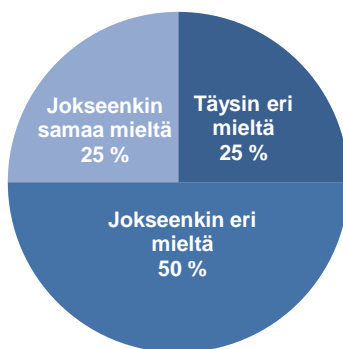
## 5.2 Nykytilan kartoitus

Tällä hetkellä tiimissä on kymmenen henkilöä, joista asiantuntijoita on kolme, vanhempia asiantuntijoita on kolme ja ekspertejä on neljä. Tiimiläiset ovat iältään 19-54 vuotta ja koulutustaustaan ylioppilaasta korkeakoulututkintoon. Lisäksi yksi ekspertti on suorittanut vaadittavan erillisen sertifikaatin. Vakituksia työntekijöitä tiimissä on seitsemän. Lisäksi on huomioitava, että kuudella tiimiläisellä on vuoden tai alle vuoden työkokemus nykyisessä työtehtävässään ja vain neljällä on yli kolme vuoden työkokemus. Kun yleensä työntekijän kunnollinen perehtyminen voi helposti viedä vuoden, tai kauemminkin, riippuen työn haastavuudesta ja työn opastuksen laadusta, on suurimmalla osalla tiimin jäsenistä perehtyminen kesken. Kun vaativien tehtävien asiantuntijaksi kehittyminen saattaa viedä jopa 10 vuotta, on monella tiimiläisellä vielä paljon kehittymistä edessään. Kaiken kaikkiaan tätä tiimiä voidaan teoriansikin pohjalta kutsua asiantuntijatiimiksi. Positiivisesti ajateltuna näin suuri määrä uusia työntekijöitä antaa mahdollisuuden töiden kriittiseen tarkasteluun ja mahdollisesti turhien töiden karsintaan, jos se mahdollisuus vain otetaan käyttöön.

### 5.3 Kyselyn tulokset

Kyselylomake koostui 10 eri osiosta, joista muutama oli kyselylomakkeessa tarkentavat alakohdat. Ensimmäisen osion kohtaan ”Tunnen hallitsevani päivittäisen työni niin hyvin ja itsenäisesti, etten koe tarvitsevani mitään ylimääräistä yhteistä koulutusta” vastaukset jakautuivat Likertin 5-asteikkoisella arvostuksella niin, että puolet kaikista vastaajista vastasi jokseenkin eri mieltä ja loput puolet jakautuivat tasan vaihtoehtojen täysin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vaihtoehtoja ei samaa eikä eri mieltä ja täysin samaa mieltä eivät saaneet yhtään vastauksia. Vastauksista käy ilmi, että päivittäiseen työhön liittyvälle ylimääräiselle yhteiselle koulutukselle tuntuu olevan selvästi tarvetta. Tämä on havainnollistettu kuviossa 12.

**Tunnen hallitsevani päivittäisen työni niin hyvin ja itsenäisesti, etten koe tarvitsevani mitään ylimääräistä yhteistä koulutusta**

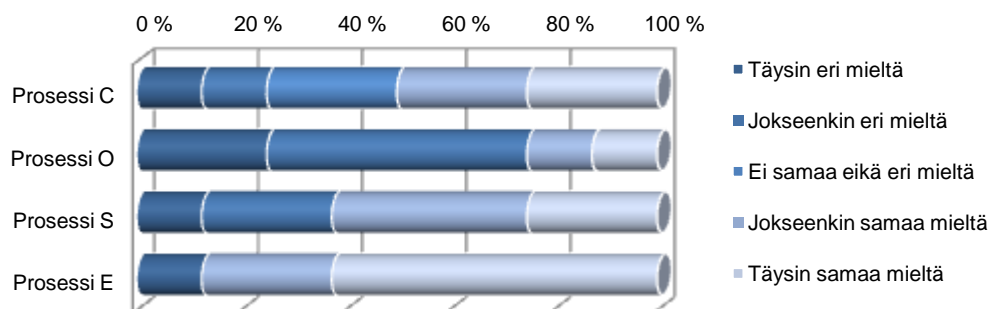


Kuvio 12. Päivittäisen työn hallittavuus (n = 8).

Toisen osion kohtaan ”Tarvitsen perusasioiden kertausta tai lisäkoulutusta seuraavista aihealueista” prosessien ja käsitteiden lisäkoulutustarve on esitetty kuvioissa 13 ja 14. Tarkempaa tietoa prosesseista ja käsitteistä ei voida valitettavasti antaa, sillä varsinkin prosessit ovat pankin itsensä sisäisesti kehittämät. Prosessit ovat siten liikesalaisuuden alaisia eikä niitä voida paljastaa, sillä kilpailijat voisivat ne kopioida käyttöönsä.

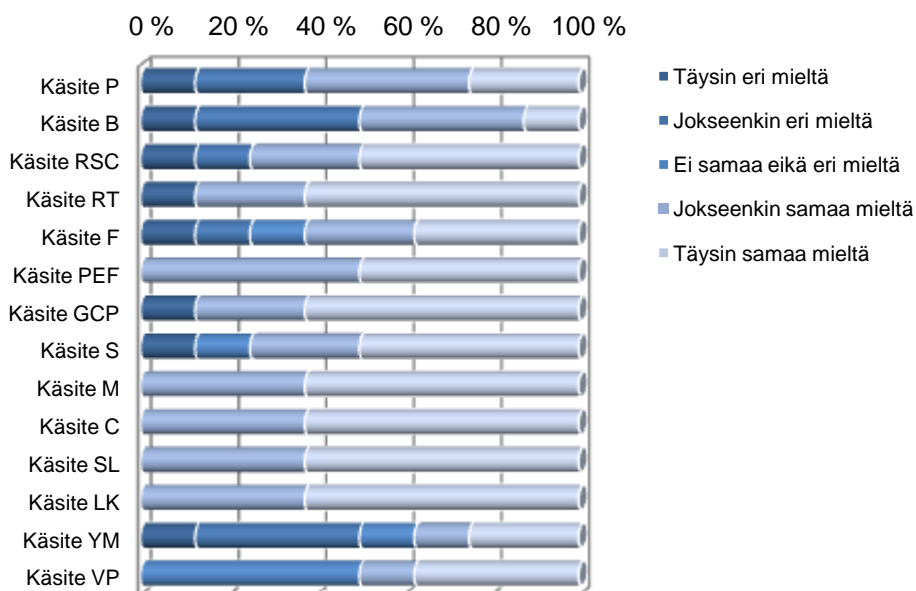
Neljän prosessin osalta vastaukset jakautuivat prosessin C osalta hyvin tasaisesti. Prosessin O osalta jokseenkin eri mieltä oli puolet vastaajista. Prosessin S osalta vastaukset jakautuivat myös hyvin tasaisesti, joskin täysin samaa mieltä oli neljännes vastaajista. Prosessin E osalta saatiin täysin samaa mieltä vastauksia enemmän kuin puolet vastaajista. Vastausten osalta voidaan todeta, että prosessi O näyttäisi olevan hyvin hallussa sekä kertausten että lisäkoulutuksen tarve olevan pienintä, kun taas prosessi E:stä näyttäisi kertausten ja lisäkoulutuksen tarve olevan suurinta.





Kuvio 13. Prosessien kertaus-/koulutustarve (n = 8).

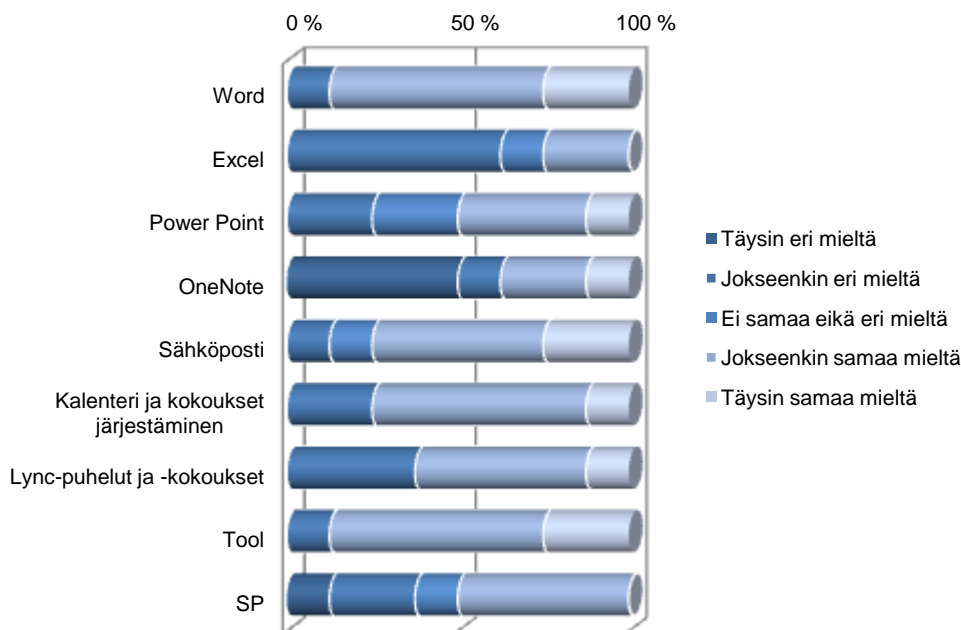
Kuten kuviosta 14 näkyy käsitteiden osalta kertausta ja lisäkoulutustarvetta nähtiin olevan eniten vaihtoehdon täysin samaa mieltä mukaan seuraavissa käsitteissä: RSC (50 %), RT (62,5 %), F (37,5 %), PEF (50 %), GCP (62,5 %), S (50 %), M (62,5 %), C (62,5 %), SL (62,5 %) ja LK (62,5 %). Tämänkin osion osalta nähtiin siis tarvetta kertaukseen ja lisäkoulutukseen ainakin edellä mainituissa käsitteissä.



Kuva 14. Käsitteiden kertaus-/koulutustarve (n = 8).

Koska jatkossa finanssialalla digitaitojen merkitys kasvaa, kyselyssä kysyttiin osaako käyttää hyvin MS Office- ja muita työkaluja ja saatiin seuraavat vastaukset. Jokseenkin samaa mieltä oltiin siitä, että osataan hyvin käyttää Wordia (62,5 %), sähköpostia (50 %), kalenteria ja kokouksen järjestämistä (62,5 %), Lync-puheluita ja -kokouksia (50 %), Toolia (62,5 %) ja SP:tä (50 %). Ainoastaan OneNoten osalta tuli täysin eri mieltä vastaus puolelta vastaajista. Täysin samaa mieltä taitojen hallinnasta sai Word (25 %), sähköposti (25 %) ja Tool (25 %). Näissäkin näkyy selvästi kuten kuviosta 15

käy ilmi, että tiimin jäsenillä olisi kertausten ja lisäkoulutuksen tarvetta työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen päivittäisissä työtehtävissä.



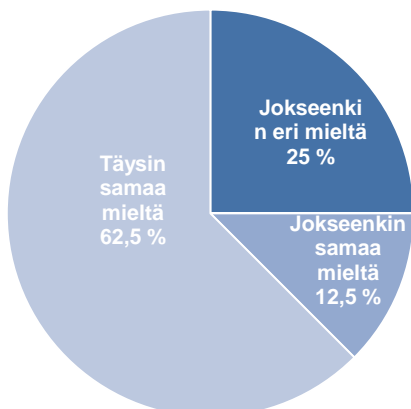
Kuvio 15. MS Office- ja muiden työkalujen hyvä hallinta (n = 8).

Kysymykseen halusta saada nimetty coachaaja/sparraaja/mentori vastaukset jakautuivat kunkin vaihtoehdon kohdalle hyvin tasaisesti kuitenkin niin, että jokseenkin samaa mieltä sai 33 % vastauksista ja muut 17 %, kun vastaajien määrä tähän kysymykseen oli 6 kpl. Nimetyn coachaajan/sparraajan/mentorin lisäkysymyksessä kysyttiin kuka tällainen henkilö voisi olla: oma esimies, toinen osaston esimiehistä, työkaveri vai osaston ulkopuolinen henkilö. Puolet vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että coachaaja/sparraaja/mentori olisi oma esimies, puolet vastaajista täysin samaa mieltä, että se olisi työkaveri ja puolet jokseenkin samaa mieltä, että se olisi osaston ulkopuolinen henkilö. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti toisen osaston esimiehen osalta.

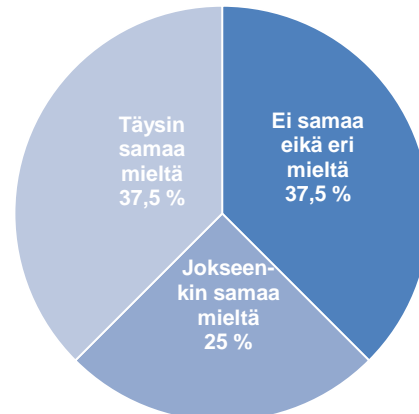
Seuraavaksi kysyttiin oletko kiinnostunut vaativasta urapolusta, johon saatiin täysin samaa mieltä vastauksia 62,5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 12,5 % ja näin suurin osa vastaajista on kiinnostunut vaativasta urapolusta. Jatkokysymys koski sitä, jos on kiinnostunut vaativasta urapolusta, onko myös valmis panostamaan omaan kehittymiseen myös vapaa-ajalla. Vapaa-ajalla oman itsensä kehittämisessä vastaukset jakautuivat: täysin samaa mieltä 37,5 %, jokseenkin samaa mieltä 25 % ja ei samaa eikä eri mieltä 37,5 %. Yhtään täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä vastauksia ei tullut lainkaan. Hyvin vahvasti vastauksista, joita kuvaavat kuviot 16 ja 17, näkyy se,

että vaativa urapolku kiinnostaa suuresti ja siihen oltaisiin myös valmiita panostamaan jopa omalla vapaa-ajalla.

**Oletko kiinnostunut vaativasta urapolusta?**



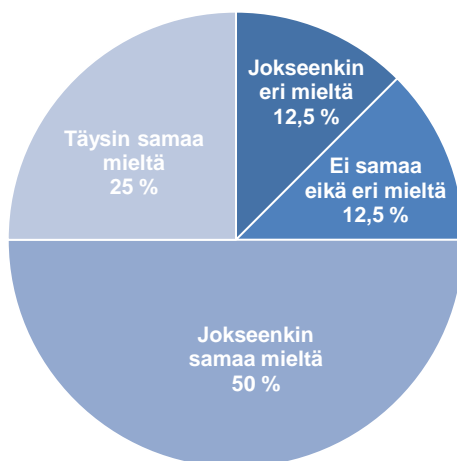
**Jos olet, oletko valmis panostamaan kehittymiseesi myös vapaa-ajallasi?**



Kuviot 16 ja 17. Kiinnostus vaativasta urapolusta ja omaan kehittymiseen panostaminen myös vapaa-ajalla (n = 8).

Kysymykseen kehitätkö itseäsi oma-aloitteisesti myös vapaa-ajallasi - saatiin puolet vastauksista kohtaan jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä oli 25 % vastaajista. Täysin eri mieltä vastauksia ei tullut lainkaan. Tulos on esitetty kuviossa 18.

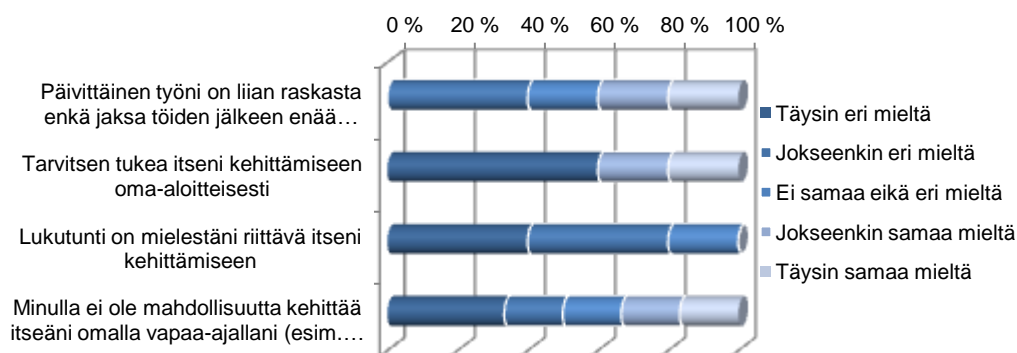
**Keitättkö itseäsi oma-aloitteisesti myös vapaa-ajallasi?**



Kuvio 18. Oma-aloitteinen kehittäminen myös vapaa-ajalla (n = 8).

Viisi vastaajaa vastasi jatkokysymykseen, jos vastasit edelliseen kyselyyn EN, onko joku seuraava syy siihen: päivittäinen työni on liian raskasta enkä jaksaa töiden jälkeen

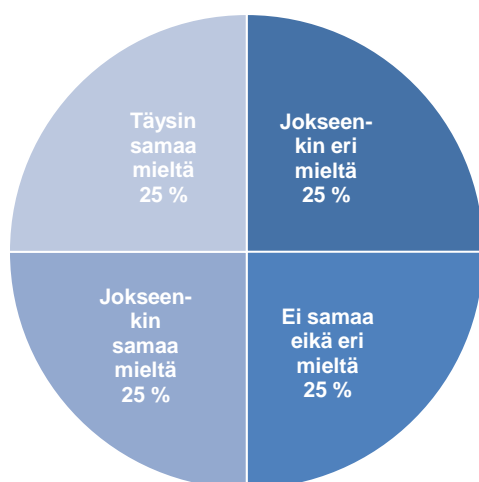
enää opiskella; tarvitsen tukea itseni kehittämiseen oma-aloitteisesti; lukutunti on mielestäni riittävä itseni kehittämiseen ja minulla ei ole mahdollisuutta kehittää itseäni omalla vapaa-ajallani (esim. perhesyiden takia). Kuten kuvio 19 käy ilmi, vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti. Mitään suoranaista ja selkää syytä oman itsensä oma-aloitteiseen kehittämiseen myös vapaa-ajalla ei tullut. Päivittäinen työ ei koettu pääsääntöisesti liian raskaaksi eikä oma-aloitteiseen kehittämiseen tarvita tukea. Lukutuntia, joka on kerran viikossa tunti, ei kuitenkaan koettu yksinään riittäväksi. Perhe- tai muita syitä ei myöskään suoranaisesti nähty mahdollisuuden esteeksi kehittää itseään vapaa-ajalla.



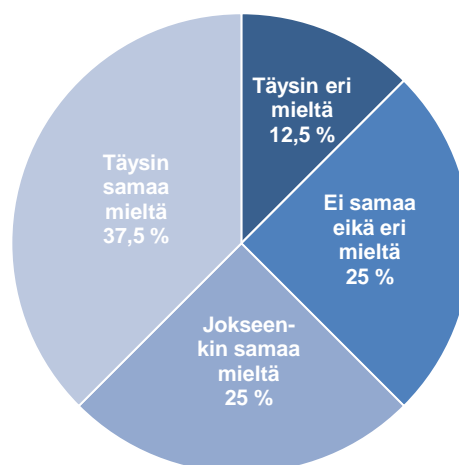
Kuvio 19. Syy siihen, miksi ei mahdollisesti kehitä itseään oma-aloitteisesti myös vapaa-ajalla (n = 5).

Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös kiinnostuksesta työkiertoon eri osastolla/tiimissä tai toisessa Pohjoismaassa. Eri osastolla/tiimissä työkiertoon ei tullut yhtään täysin eri mieltä vastausta ja kaikki muut vastaukset saivat yhtä paljon kannatusta (25 %). Työnkierron toisessa Pohjoismaassa on kiinnostuttu siten, että 12,5 % oli täysin eri mieltä eikä siten kiinnostunut lainkaan, jokseenkin eri mieltä ei tullut yhtään vastausta ja ei samaa eikä eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä saivat 25 % vastauksista kumpikin, mutta täysin samaa mieltä oli 37,5 %. Kyselyssä tuli siis ilmi, että jonkin verran on kiinnostusta työkiertoon varsinkin toisessa Pohjoismaassa.

Työnkierto eri osastolla/tiimissä

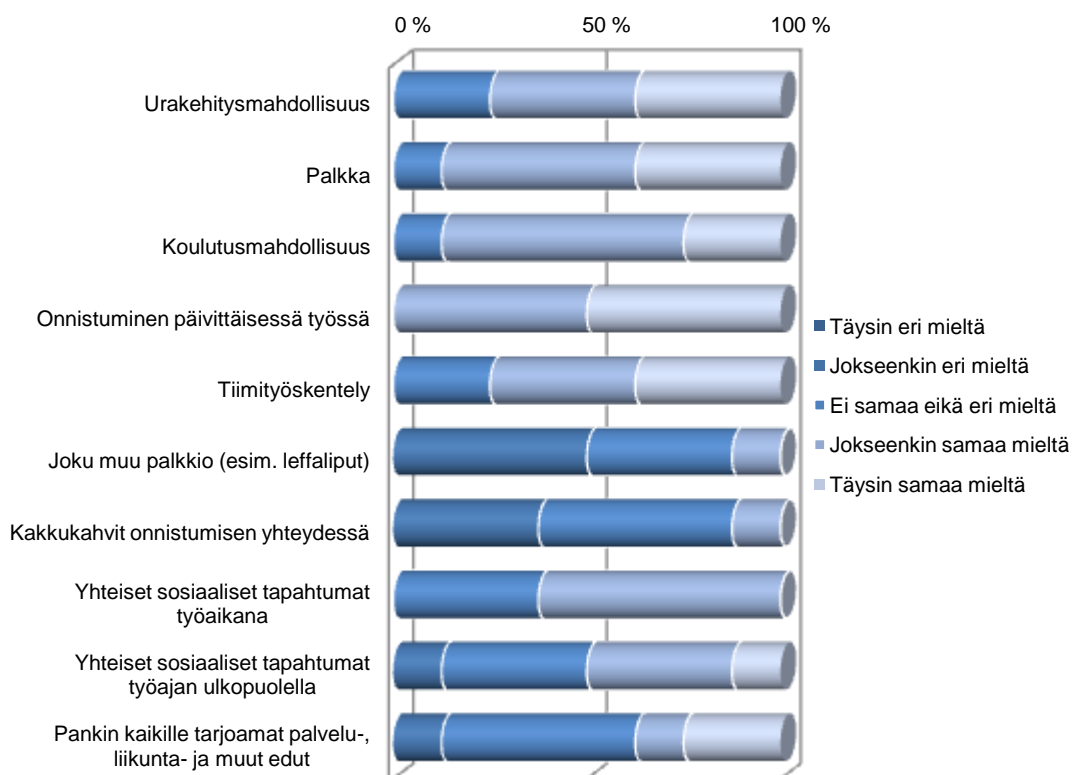


Työnkierto toisessa Pohjoismaassa



Kuviot 20 ja 21. Kiinnostus työnkierrosta eri osastolla/tiimissä ja toisessa Pohjoismaassa (n = 8).

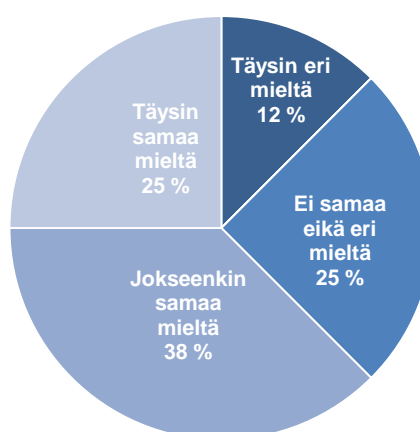
Seuraava kohta koski motivaatiota ja sitä, mikä annetuista tekijöistä motivoi parhaiten. Kuviosta 22 käy ilmi annetut vaihtoehdot. Mihinkään vaihtoehtoon ei tullut täysin kielteistä - täysin eri mieltä - vastausta. Sen sijaan jokseenkin eri mieltä tuli kohtiin joku muu palkkio (esim. leffaliput) 50 %, kakkukahvit onnistumisen yhteydessä 37,5 % ja 12,5 % vastauksista saivat vaihtoehdot: yhteiset sosiaaliset tapahtumat työajan ulkopuolella ja pankin kaikille tarjoamat palvelu-, liikunta- ja muut edut. Ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehtoon tuli 50 % kakkukahvit onnistumisen yhteydessä ja pankin kaikille tarjoamat palvelu-, liikunta- ja muut edut. Parhaiten motivoivimmiksi vaihtoehtoisiksi nousivat urakehitysmahdollisuus, palkka, koulutusmahdollisuus, onnistuminen päivittäisessä työssä, tiimityöskentely ja yhteiset sosiaaliset tapahtumat työaikana. Varsinkin onnistuminen päivittäisessä työssä näyttää parhaiten motivoivimmaksi, sillä 50 % vastauksista jakautui kahteen vaihtoehtoon jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.



Kuvio 22. Parhaimmat motivaatiotekijät (n = 8).

Lopuksi kysyttiin kiinnostusta esimiestehtäviin ja siinä vastaukset painottuivat seuraavasti kuvion 23 mukaisesti. Vastauksista voidaan todeta, että kiinnostusta esimiestehtäviin pääsääntöisesti on.

**Oletko kiinnostunut esimiestehtävistä?**



Kuvio 23. Kiinnostus esimiestehtävistä (n = 8).

#### 5.4 Vastausten peilaaminen tutkimuskysymyksiin

*Minkälainen on asiantuntijan osaamisen taso päivittäisessä työssä ja minkälainen tarve on osaamisen kehittämiseen? Ovatko tällä hetkellä käytössä olevat keinot riittäviä?*

Kyselytutkimuksesta käy ilmi, että päivittäisen työn hallintaan koetaan tarvittavan ylimääräistä yhteistä koulutusta. Työn pohjana olevien prosessien ja käsitteiden osalta toivotaan kertausta ja lisäkoulutusta eikä tällä hetkellä käytössä olevaa keinoa – luku-tunti kerran viikossa – koeta riittäväksi. Työnkiertoa kohtaan varsinkin toisessa Pohjoismaassa ilmaistiin kiinnostusta. Lisäksi näyttäisi olevan tarvetta järjestää lisäkoulutusta työkalujen tehokkaampaan käyttöön. Tarvetta nimettyyn coachaajaan/sparraajaan/mentoriin ei tullut selkeästi esille. Kiinnostus vaativasta urapolusta oli suurta ja kyselyssä kävi ilmi myös kiinnostus esimiestehtäviin.

Omaan kehittymiseen oltiin valmiita panostamaan myös vapaa-ajalla ja sitä myös tehdään jo nyt oma-aloitteisesti. Oma-aloitteisen itsensä kehittämisen esteinä todettiin lievästi päivittäisen työn raskaus ja se, ettei mahdollisuutta siihen ole esim. perhesyiden takia. Kyselytutkimuksesta tuli selkeästi esiin tarve osaamisen kehittämiseen ja tämänhetkisten keinojen riittämättömyys sekä asiantuntijoiden erittäin myönteinen asenne oma-aloitteiseen itsensä kehittämiseen - myös vapaa-ajalla. Kyselytutkimukseen osallistuneilla asiantuntijoilla näyttää olevan myös kykyä, halukkuutta ja valmiuksia entistä vaativimpiin tehtäviin ja venymiseen työssään - juuri sellaisia osaajia, joita Nordea etsii.

*Mikä saa elämänsä ja asemaansa tyytyväisen asiantuntijan haastamaan itsensä kehittämään osaamistaan. Mitkä tekijät motivoivat?*

Kyselytutkimuksen mukaan asiantuntijoita motivoivat parhaiten urakehitysmahdollisuus, palkka, kouluttautumismahdollisuus, onnistuminen päivittäisessä työssä, tiimityöskentely ja yhteiset sosiaaliset tapahtumat työaikana. Myös teoria tukee tätä kyselytutkimuksen tulosta, sillä asiantuntijan tärkein motivaattori on työn kiinnostavuus ja se, että työn pitää muuttua koko ajan henkilön kehityksen mukana niin, että hän koee saavansa työstä jotain koko ajan. Motivointitekijänä palkka on asiantuntijalle kuitenkin ensisijaisesti arvostuksen mitta, mutta jos palkat ja palkkiot eivät ole kunnossa, ne heikentävät motivaatiota. Sipilänkin mukaan asiantuntija haluaa elää oppimisen ja

onnistumisen kehässä, mikä tuli kyselytutkimuksessa erittäin selkeästi esiin myös tässä organisaatiossa (Sipilä 1996, 40).

*Mitä johtamistyökaluja voidaan tarjota johtajalle, jotta saadaan asiantuntija itse aktivoitumaan, motivoitumaan ja kehittymään ekspertiksi ottaen huomioon heidän erilaiset taustansa?*

Johtaminen on vaativa tehtävä vaatien myös monenlaisia taitoja, mutta kun tehtävä otetaan vastaan, siihen on sitouduttava tekemään se parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työntekijät odottavat ja vaativat aiempaa yksilöllisempää johtamista, jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja parempaa palkitsemista. Ehkä tärkein esimiehen tehtävä on se, että hän on aidosti kiinnostunut alaisten työstä ja että hänellä on alaisille tasapuolisesti aikaa, vaikka olisi kuinka kiire. Jos halutaan voimaannuttaa alaisia parempiin suoriin, heidät kannattaa ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jotta he myös sitoutuvat tuleviin muutoksiin. Ottamalla ikämoninaisuus huomioon ei pidä erottaa eri sukupolvia ja osaajaryhmiä toisistaan, vaan pitää yrittää saada heidät toimimaan yhdessä ja käyttämään kunkin omia vahvuuksiaan yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Tämä edesauttaa myös vahvan tiimihengen syntymistä.

Pankkiala on tunnettu byrokraattisuudestaan ja sitä esiintyy ajoittain vielä tänä päivänäkin. Kukin esimies voi päivittäisellä toiminnallaan vaikuttaa byrokratian vähentämiseen. Valitun teorian pohjalta nousee selkeästi esiin seuraavia tärkeitä esimiehen ominaisuuksia ja toimintamalleja: olemalla rehellinen ja aidosti läsnä, kohtelemalla alaisia tasapuolisesti, kuuntelemalla, luomalla luottamusta, ansaitsemalla asemasi joka päivä, haastamalla ja innostamalla, kannustamalla, antamalla palautetta ja kehittämällä alaisten ajankäyttöä ja varaamalla heille aikaa elpymiselle, mahdollistamalla onnistuminen, tunnistamalla osaajat ja heikot lenkit, tukemalla, palkitsemalla, selkeällä johtamisella, edesauttamalla osaamisen ylläpitoa ja edelleenkehittymistä. Tärkein sanoma johtajalle on - viesti, viesti ja viesti!

## **6 Kehittämistoimenpiteet**

Tehdyssä kyselytutkimuksessa tulee esiin erittäin selkeästi kertauksen ja lisäkoulutuksen tarve johdonmukaisella tavalla. Tämä oli odotettavaa myös senkin takia, että henkilökunnan vaihtuvuus on ollut poikkeuksellisen suurta. Vaikka ohjeistus ei sisällöllisesti



ole vuoden aikana merkittävästi muuttunut, tulee kyselyssä esiin myös kertausten ja koulutuksen lisätarve uusien lisäksi myös vanhojen työntekijöiden osalta. Toimintaympäristö yksinään aiheuttaa työhön jatkuvasti muutoksia, jotka pitää sopeuttaa päivittäiseen tekemiseen. Nordeassa onkin todettu, että 48 uutta sääntelyä vaikuttaa tällä hetkellä pankkisektoriin. Jotta voidaan taata jatkuva asiantuntijatasoinen osaamisen ylläpito ja kehittäminen, kannattaisi tähän puoleen kiinnittää jatkossa parempaa huomiota tasapuolisesti ja avoimesti viestien. Kaikessa viestinnässä olisi luotava luonteva yhteys yrityksen strategiaan, visioon, toimintatapaan ja arvoihin, jolloin ne tulevat osaksi arkipäivää ja ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan.

Nyt on tarkemmin suunniteltu ja osittain jo toteutettukin sekä käsitteiden että prosessien osalta kertausta ja lisäkoulutusta, mikä on tarkoitus toteuttaa vuorovaikutuksessa koko tiimin kesken siihen kulloinkin valtuutetun henkilön alustamana. Lisäksi on jo toteutettu ja suunnitelmissa myös muunlaista täsmäkoulutusta aihealueittain koko tiimille. Osallistamalla koko tiimi kertausten ja koulutuksen suunnitteluun taataan kaikkien osallistuminen ja sitoutuminen oppimisen kehittämiseen sekä toinen toiselta oppimiseen. Tämä myös edesauttaa uusien työntekijöiden nopeampaa sopeutumista tiimiin, sen tehtäviin ja vahvistaa tiimihenkeä.

Tiimille on asetettu määrälliset tavoitteet kolmen vuoden ajanjaksolle, mutta laadun parantaminen on nostettu toiminnan tämän vuoden teemaksi. Haasteellisten määrällisten tavoitteiden saavuttaminen ja yhtäaikainen laadun parantaminen ovat haastava yhtälö näin vähän aikaa yhdessä toimineelle tiimille. Laadun parantaminen aloitettiin konkreettisesti prosessin O kehittämisestä, vaikka kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että juuri tämä prosessi olisi kaikkein parhaiten hallussa. Tarkempaa tietoa prosesseista ja käsitteistä ei voida valitettavasti antaa, sillä varsinkin prosessit ovat pankin itsensä sisäisesti kehittämät. Prosessit ovat siten liikesalaisuuden alaisia eikä niitä voida paljastaa, sillä kilpailijat voisivat kopioida ne käyttöönsä. Vastaaajista 70 % oli täysin tai jossainkin samaa mieltä siitä, ettei tarvitse prosessin O osalta kertausta tai lisäkoulutusta. Kuitenkin prosessi O:n kehittäminen oli jo aikaisemmin suunnitelmissa viime vuoden syksyn aikana tutkijan itsensä johtamassa pohjoismaisessa projektissa, mutta se kariutui työaika- ja resurssipulaan. Nyt tiimin ulkopuolinen, mutta kuitenkin pankin sisäinen impulssi aikaisti tätä kehittämisen tarvetta juuri laadun näkökulmasta. Luottamuksellisuuden vuoksi prosessia ei siis voida kuvata tarkemmin, eikä sitä voida liittää osaksi opinnäytetyötä.

Kehittämistyö aloitettiin konkreettisesti käymällä ensin läpi ilmi tulleet puutteet ja ongelmakohdat yhdessä tiimin ja tiimin ulkopuolisen henkilön kanssa. Näin saatiin selville, missä puutteet ja korjaustarpeet oikeasti ovat. Aikaisemmin tiimillä oli tapana keskustella enemmän erilaisista tapauksista ja yhdessä pohtia ratkaisuja ja nyt tässä yhteydessä tämä vanha tapa elvytettiin. Tämän jälkeen käytiin vielä kerran sama keskustelu uudelleen tarkemmin ulkopuolisen impulssin antajan kanssa sekä syvällisempää tietotaitoa vaativat kohdat koko tiimin voimin yhdessä keskustellen ja osallistaen näin kaikki tiimin jäsenet. Lopuksi käytiin myös läpi esimerkinomaisesti yksi tutkijan itsensä tekemä lopputulos prosessista O keskustellen. Tutkija on itse kehittänyt oman tavan tehdä prosessi O käyttäen hyödyksi pitkän työkokemuksensa kuitenkin pyrkien jatkuvasti parantamaan omaa suoritustaan. Tämän kehittämistehtävän toteuttaminen kesti noin kaksi kuukautta ja sen tuloksena syntyi malli, joka auttaa laadun parantamisessa. Kehittämistehtävässä käytettiin osittain hyväksi aiemmin hankittua tietoa, mikä tutkijalla itsellään oli dokumentoituna aikaisemmasta kesken jääneestä projektista. Lisäksi haastateltiin varsinkin niitä tiimiläisiä, jotka ovat enemmän prosessin O kanssa tekemisissä. Tiimiläiset saivat myös mahdollisuuden kommentoida tehtyä mallia. Lisäksi yksi tiimiläinen osallistui muita aktiivisemmin tutkijan kanssa tehtävän toteuttamiseen. Tutkija yritti asettautua kehittämistehtävän toteutuksessa aloittelevan työntekijän asemaan ja kirjoitti mallin mahdollisimman selkeäksi ja helpoksi ymmärtää, sillä prosessia O toteuttavat yleensä asiantuntijat. Vanhemmat asiantuntijat keskittyvät lähinnä prosessiin C ja ekspertit prosessiin E.

Luotu malli auttaa tiimiläisiä minimissään ottamaan huomioon prosessin O keskeisimmät ja samalla tärkeimmät osa-alueet. Samalla laatu paranee ja asiat dokumentoidaan paremmin yhtenäisellä tavalla. Mallia itsessään voidaan pitää jonkinlaisena ohjeena tai tarkistuslistana, mutta mallin pohjalta tehtävät dokumentoinnit tehdään suoraan yhteiseen pohjoismaiseen sähköiseen järjestelmään. Näin on mahdollista aina helposti tarkistaa tehtyt ja tekemättä jätetyt toimet ja taataan laadukas aineisto tulevaisuuden vertailutarvetta varten. Samalla malli toimii työn tukena ja muistin apuna. Dokumentoimalla kaikki tekeminen ja tekemättä jättäminen on tärkeää sen vuoksi, että asiat voidaan todeta luotettavasti jälkikäteen, sillä se, mitä ei ole dokumentoitu, sitä ei ole olemassa. Laadun lisäksi mallin on tarkoitus helpottaa tiedon löytämistä eri tietolähteistä sekä palvella tukena ja kontrollityökaluna, että kaikki tarpeellinen on tehty. Näin sillä voidaan ajan myötä myös edistää määrällisen tavoitteen saavuttamista, kun prosessin O läpikäynti rutinoituu korkea laatutaso huomioiden. Se on myös oiva työkalu uusien työntekijöiden nopeampaan ja laadullisempaan työhön opastamiseen. Ainoana haittapuolena

voidaan todeta, että valmis malli saattaa passivoittaa sen käyttäjän eikä käyttäjä siten ehkä aktiivisesti huomioi muita tarpeellisia asioita, mutta tämä riski on pieni verrattuna mallin mahdollistamaan laadun parantamiseen.

## 6.1 Kehittämistyön hyödyllisyys

Sen lisäksi, että malli helpottaa työn tekemistä, aineiston ja tiedon hankintaa, varmistaa tarvittavan laatutason ja samalla mahdollistaa määrällisten ja aikaan sidottujen tavoitteiden saavuttamisen, sillä on suoria ja välillisiä vaikutuksia myös muihin prosesseihin. Mallin tuomat hyödyt on kuvattu kuviossa 24. Prosessissa O on kaikkiaan 15 kohtaa ja sen lisäksi yksi laajempi 6 kohdan osio ja lisähuomautuskohta. Prosessien osalta voidaan laskea vertailtavuus prosessiin O samojen käsitteiden osalta seuraavasti: prosessi C kattaa sen noin 67 %, kun taas prosessit E ja S 100 %. Vaikka voidaan katsoa prosesseissa E ja S 100 % vertailtavuus, ovat prosessit itse, niiden pohjavaatimukset ja niissä tehtävät painotukset kuitenkin jonkin verran erilaiset. Lisäksi tämä erilaisuus näkyy myös näiden prosessien E ja S vaatimassa ajassa. Yleensä prosessi S on nopeammin ja helpommin toteutettavissa. Prosessi E sen sijaan on kaikista prosesseista vaativin ja sisältää eniten harkintaa ja analysointia vaativia lisätoimenpiteitä ja siten vie eniten aikaa. Kaiken kaikkiaan voimme katsoa prosessin O kehittämisen erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi myös muiden prosessien osalta. Kun se on nyt huolellisesti tehty, on muiden prosessien läpikäynti paljon helpompaa ja tämä on suunnitteilla seuraavaksi. Lisäksi tämä nyt kehitetty malli on tarkoitus ottaa käyttöön myös muissa Pohjoismaissa. Tutkija on jo itse esitellyt mallia pohjoismaisille kollegoilleen yhteisessä tapauksessa.

Kehittämistyön hyödyt
• Helpottaa työn tekemistä
• Helpottaa tiedon ja aineiston hankkimista
• Toimii muistin tukena
• Varmistaa tarvittavan laadun
• Toimii tarkistuslistana
• Mahdollistaa aikaan sidotun määrällisen tavoitteen saavuttamisen
• Hyödyntää suoraan ja välillisesti muita prosesseja

Kuvio 24. Prosessin O hyödyt.

## 6.2 Muut kehittämistoimenpiteet

Suuria muutoksia on edelleen luvassa, sillä työskentelyorganisaatio muuttui kevään 2016 aikana ja samoin Nordea Pankki Suomi emoyhtiön sivuliikkeeksi viimeistään alkuvuodesta 2017. Varsinkin organisaatiomuutokset lisäävät työntekijöiden epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Tiimi sai jälleen kerran uuden esimiehen huhtikuussa 2016 ja mahdollisesti myös lisää uusia työntekijöitä. Muutoksia on luvassa myös toimintaohjeistuksiin ja työvälineisiin, joten voidaan todeta, että nyt toteutettu toimenpide (malli prosessista O) on tämän hetkiseen tilanteeseen erittäin tarpeellinen ja hyödyllinen. Uskon, että se helpottaa tulevaisuudessa asioiden jäsentelyä heti käytännön tasolle sopivaksi. Mitä enemmän näistä asioista keskustellaan ja niitä viedään loppuun asti, kasvaa tietämys ja varmuus oikeiden asioiden tekemisestä ja turhien toimien määrä vähenee.

Voimaannuttava osaamisen kehittäminen – asiantuntijasta ekspertiksi on hyvin haastavaa sekä henkilön itsensä kannalta että myös esimiehen, kollegoiden ja yrityskulttuurin näkökulmasta. Työympäristö jatkuvine muutoksineen ja haastavat työtilanteet ovat olleet tätä päivää jo 1990-luvulta asti ja ne voivat luoda jatkuvan kiireen ilmapiiriin. Yksi keino katkaista tämä kiireen ilmapiiri olisi turhien töiden kartoittaminen ja karsiminen ja siten virheiden ennaltaehkäisy, jota tällä prosessin O kehittämisellä on myös tarkoitus saada aikaan. Virheiden korjaaminen tai tehtyjen ja tekemättömien asioiden tarkistaminen vievät aina enemmän aikaa kuin se, että asiat olisi tehty kerralla oikein. Seuraavaksi on kehitettävä samanlainen malli muita prosesseja varten.

Vaikka esimies ja tiimi asettavat yhteiset tavoitteet, on esimiehen rooli erittäin tärkeä, sillä hän mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen tekemänsä realististen suunnitelman pohjalta. Sen vuoksi tavoitteiden ja niihin pääsemisen viestintä on erittäin tärkeää, jotta voidaan luoda avoin onnistumisen ilmapiiri, mikä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Tutkimuksesta käy ilmi, että asiantuntijat oppivat pääsääntöisesti itse työtä tekemällä eikä koulutuksessa opita kuin 10 %. Mahdollistamalla ja rohkaisemalla tiimiä keskinäiseen tietojen vaihtoon, kollegoiden haastamiseen sekä luomalla sellaisen ilmapiiriin, jossa kyseleminen, kyseenalaistaminen ja keskusteleminen työasioista ovat osa arkipäivää ja työssä oppimista, voidaan lisätä helposti työn hallittavuuden tunnetta ja päivittäisessä työssä onnistumista. Ja näin työhyvinvointiin panostamalla mahdollistetaan jaksaminen työuran loppuun ja mahdollisesti sen pidentäminen. Kuten yleensä todetaan: asiat riitelevät, eivät ihmiset.

Toinen keino turhien töiden karsimisen ohella on kiinnittää huomiota asiantuntijoiden ajankäyttöön ja elpymiskuoppiin. Seuraamalla ajankäyttöä pyritään tehokkuuden parantamiseen ja parempien ja realistisempien suunnitelmien tekemiseen. Kun asiantuntija on osallistunut ison työtehtävän toteuttamiseen ja saanut sen päätökseen, hänelle pitäisi sallia hengähdystauko voimien keräämiseen ennen seuraavaan työtehtävää. Työssä jaksamisen parantamisessa voisi kartoittaa mahdollisuutta etätöiden tekemiseen nykyistä laajemmin. Tämän mahdollisuuden laajentamisesta ei ole vielä keskusteltu eikä se välttämättä sovi kaikille, mutta sitä kannattaisi harkita mahdollisuuksien mukaan laajemmin. Myös pankin muiden juuri remontoitujen taukotilojen käyttöä pitäisi kannustaa ja suositella.

Asiantuntijalla on aikaa ja resursseja aina niukalti eikä tehokas töiden priorisointi aina onnistu asiakaspalvelutehtävissä suunnitellulla tavalla, joten mahdollisten apuvälineiden kehittäminen tähän tarkoitukseen olisi tarpeen myös tiimitasolla eikä vain esimiehen kanssa. Tutkijan yllätti tutkimuksessa esiin tulleet motivointitekijät, sillä yleensä pankkialalla on palkkaa pidetty erittäin tärkeänä motivointitekijänä. Nyt se näyttää olevan arvostuksen mitta, kuten myös teoriasta käy ilmi. Yllättävinä motivointitekijöinä nousivat esiin tiimityöskentely ja yhteiset sosiaaliset tapahtumat työaikana. Huomiota on jo kiinnitetty tiimityöskentelyyn ja tiimihengen parantamiseen ottamalla käyttöön yhteiset kahvihetket ja viikottainen pienimuotoinen keskusteluhetki, joista on tehty kalenterivaraukset, jotta ne myös toteutuvat. Tässä pienimuotoisessa keskusteluhetkessä voidaan spontaanista tai suunnitellusti keskustella mieltä askarruttavista työasioista. Lisäksi on sovittu yhteinen tiimilounas kerran viikossa siten, että ne jotka voivat, osallistuvat. Nämä toimet parantavat tiimiläisten hitsautumista yhteen myös ikämoninaisuuden ja voimaantumisen näkökulmasta. Kuten Viljakainen toteaa suurin virhe minkä esimies voi tehdä, on yrittää erottaa eri sukupolvet ja osaajaryhmät toisistaan (Viljakainen 2011, 103).

Johtamistyökaluja löytyi teorioista monia, joilla johtaja voi saada asiantuntijan voimaantumaa osaamisen kehittämiseen ekspertiksi asti. Nordeassa on ollut avoimesti ja selkeästi viestityt urakehitysmahdollisuudet seuraavaan ylempään tasoon. Polku on yleensä kulkenut seuraavasti: toimihenkilö → nuorempi asiantuntija → asiantuntija → vanhempi asiantuntija → ekspertti → master ekspertti. Tämän toimintatutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa uramahdollisuuksia on tällä hetkellä vähemmän: asiantuntija → vanhempi asiantuntija → ekspertti. Avoin viestintä niistä vaatimuksista, joita vaaditaan seuraavalle tasolle siirtymiseen, motivoi ja siten voimaannuttaa

edesauttaen henkilön suoriutumista ja urakehitystä. Vaikka pankkialalla on yleensä suosittu kauppakorkeakoulun suorittaneita, voi Nordeassa yleensä pitkä ja ansioitunut työkokemus korvata korkeakouluvaatimuksen tietyissä tehtävissä ja tämäkin mahdollisuus olisi avoimesti viestittävä kaikille.

Tärkeintä päivittäisessä johtamisessa on, että lähiesimies kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti, tiedottaa avoimesti, ottaa vastuun omasta työstä olemalla esimerkkinä ja olemalla oikeasti läsnä. Näin hän osoittaa arvonsa tiimille ja ansaitsee oikeuden johtaa tiimiä. Myös pankkialalle on tulossa y-sukupolven edustajia, joita ajaa sosiaalisuus, vahva yhdessä tekeminen sekä osallistaminen huipputuloksiin. Heitä ei voi enää johtaa perinteisellä tavalla ja tämä johtaa johtamistyylin suurimpaan muutokseen. Pankkialankin on kehityttävä ketterästi kehityksen mukana ja pääsettävä irti rakkaudesta sääntöihin ja byrokratian jäykkyydestä, jolla mahdollistetaan tulevaisuuden kilpailukyky ja parhaiden työntekijöiden palkkaaminen sekä varmistetaan parhaiden pysyminen yrityksen palveluksessa.

## **7 Toimintatutkimuksen arviointi ja jatkotoimenpiteet**

Tutkimuksen onnistumista arvioiviksi mittareiksi määriteltiin kolme asiaa.

1. Tapahtuiko todellista voimaantumista – onko yhtään asiantuntijaa siirtynyt tutkimuksen aikana uralla eteenpäin ekspertiksi?

Se, tapahtuiko todellista voimaantumista, ei ainakaan toteutunut yhdenkään asiantuntijan osalta siten, että heistä olisi kehittynyt ekspertejä. Avoimesti viestittyä suunnitelmaakaan tähän ei vielä ole. Kuitenkin voimaantumista voidaan katsoa tapahtuneen tiimissä yhteiseen keskustelevaan ilmapiiriin kannustamisella ja vähän lisääntyneiden vaikutusmahdollisuuksien myötä. Näiden pienten kehitystoimenpiteiden kannustamina on otettu käyttöön erilaisia yhteistyömuotoja kuten sovittu yhteinen aamukahvihetki, pienimuotoiset palaverit (max. 10-15 min.) ja perjantainen omakustanteinen yhteislounas. Lisäksi suunnitteilla on kesätapahtuma, yhteinen lounas ennen kesälomia työpaikan ulkopuolella, torikahvit. Tämä suuntaus näyttää tällä hetkellä todella hyvältä.

2. Onko osaamisen kehittäminen selkeytynyt ja onko otettu uusia apuvälineitä käyttöön?

Osaamisen kehittäminen ei ole vielä selkeytynyt. Tiimissä 70 % henkilöistä on tehnyt töitä vuoden tai alle vuoden ko. tehtävässään ja siten perehtyminen on vielä käynnissä. Prosessien ja käsitteiden kertaaminen ja lisäkoulutus ovat työn alla ja nämä osaltaan kehittävät osaamista oikeaan suuntaan virhemahdollisuuksien pienennyttyä. Tämä vie kuitenkin aikaa. Kyselytutkimus kuitenkin paljasti vahvan tahdon osaamisen kehittämiseen, kiinnostuksen vaativaan urapolkuun ja haluun onnistua päivittäisessä työssä.

Tämän kehittämishankkeen aikana loin malli, joka helpottaa prosessin O laadusta suorittamista – jopa mahdollisesti pohjoismaisella tasolla. Mallista löytyvät keinot tiedon hakemiseen ja mihin haettua tietoa käytetään. Mallin luominen on kuvattu pääluvussa 6 ja sen hyödyllisyyttä on kuvattu alaluvussa 6.1.

Työnantaja tukee nykyään uusien sähköisten työkalujen käyttöönottoa, esim. nyt on tarjottu ensimmäistä kertaa vapaaehtoinen mahdollisuus OneNoten, Microsoftin kehittämän ja ylläpitämän digitaalisen muistikirjan, oppimiseen verkko-luennon avulla. Muutakin koulutusta on luvassa koskien käsitteitä ja laajempia asiakokonaisuuksia. Työnkiertomahdollisuudesta ei ole vielä keskusteltu.

3. Onko havaittavissa tiimihengen ja yhteistyön parantumista?

Tiimihengen varsinkin voi sanoa parantuneen uusien käyttöön otettujen toimenpiteiden johdosta. Tiimiläisillä on tällä hetkellä vahva tahto parantaa tiimihenkeä ja erilaisia ehdotuksia sen parantamiseksi on tehty ja suunnitteilla. Tiimityöskentely ja yhteiset sosiaaliset tapahtumat työaikana tulivat kyselyssä esiin yhtenä motivointitekijänä. Yhteistyö parantuu koko ajan varsinkin, kun uusien ja vanhojen työntekijöiden vahvuudet ja osaamiset pikku hiljaa tulevat paremmin tiimiläisten tietoon mitä pidempään tehdään töitä yhdessä.

## 7.1 Validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

### Validiteetti

Kaislan (2013) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset vastaavat

asetettuja tavoitteita. Tämän opinnäytetyön validiteettia arvioitaessa voidaan todistaa, että valitut teorit auttavat ratkaisemaan ongelman – varsinkin asiantuntijan, voimaantumisen ja moninaisuuden osalta. Kyselytutkimus toi esiin kertaus- ja lisäkoulutustarpeen, minkä voidaan nähdä osaltaan auttavan voimaannuttamisessa, mutta myös osaamisen ja asiantuntijuuden syventämisessä. Tosin tiimin ulkopuolinen impulssi toi kuitenkin esiin juuri sen prosessin osalta kehittämistarpeen, minkä kyselytutkimuksen mukaan tiimiläiset parhaiten hallitsivat ja johon he eivät kokeneet tarvitsevansa kertausta ja lisäkoulutusta. Käytössä olleet mittarit mittasivat tarkoituksenmukaisesti sitä, mitä piti ja auttoivat tuomaan esiin oikeanlaista tietoa ja olemassa olevia puutteita. Vaikka todellista voimaantumista ei tapahtunut siinä mielessä, että asiantuntija olisi siirtynyt ekspertiksi, on se toivon mukaan tulevaisuudessa mahdollista normaalin pankissa yleisesti käytössä olevan kehittymispolun kautta. Motivaatiotekijöiden osalta tulokset peilautuivat täysin teoriaan, mikä yllätti tutkijan. Teoria tuki eri tason asiantuntijaroolien selkeyttämistä peilattaessa sitä tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Osaamisen kehittämisen osalta mittauksissa tuli esiin haettu tulos, joka ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan ja johon teoria antaa erittäin hyvän kehittämispohjan. Tiimihengen parantuminenkin on jo hyvin lähtenyt liikkeelle lähinnä tiimin itsensä esittämien toiveiden pohjalta. Uudella esimiehellä on tässä erinomainen tilaisuus viedä asioita aktiivisesti eteenpäin parempaan suuntaan.

#### Reliabiliteetti

Reliabiliteetti eli Kaislan (2013) sanoin tulosten toistettavuus myös muualla kuin tässä tutkimuksessa. Mittarit toimivat mielestäni luotettavasti ja tulokset on dokumentoitu opinnäytetyössä hyvin ja tarkasti, joka mahdollistaa tulosten toistettavuuden ja siten vertailukelpoisuuden tähän tutkimukseen. Voidaan lisäksi todeta, että kyselymalli sopii toisten yritysten samantapaisiin asiantuntijatiimeihin. Kyselylomake on dokumentoitu opinnäytetyön liitteessä. Nyt tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tulokset on tarkoitus laajentaa muihin vastaavanlaisten pohjoismaisten organisaatioiden käyttöön. Samanlaista viestiä on tullut muista pohjoismaista koskien prosessia ja käsitteiden laa-  
tua ja määrällisten tavoitteiden saavuttamisen vaikeutta. Prosessi O:hon kohdistunut mallintamishanke toimii pohjana muiden prosessien mallintamisessa, joten toistettavuus on todistettavissa. Kuitenkin tehty kyselytutkimus on vain suuntaa-antava, sillä sen heikkoutena oli uusien työntekijöiden suuri määrä ja koko otannan osalta osallistujien pieni määrä. Lisäksi impulssi toimenpiteiden konkreettiseen tekemiseen tuli muualta, vaikka tämä tarve oli jo tiedossa alkusyksystä 2015.



## Verifiointi

Kaislan (2013) mukaan verifiointi - tulosten todentaminen eli tehtiinkö tutkimus oikein ja onko todistelu luotettavaa. Tämän opinnäytetyön kehittämishanke prosessi O:n mallista tuo vaaditun parannuksen prosessiin varsinkin laadun osalta. Validiteetin voi varmuudella todeta, sillä tiimi ja ulkopuolinen impulssin antaja olivat mukana sen alkuvaiheessa kahteen otteeseen ja keskustellen käytiin läpi kummankin osapuolen näkökannat, jolloin yhteinen ymmärrys koko prosessin havaittujen puutteiden osalta voitiin todentaa. Sen pohjalta luotiin tarkka malli, joka mahdollistaa näiden puutteiden korjaamisen ja laadun parantamisen. Verifiointin osalta epäilyksen herättää kuitenkin se, että kyselytutkimus toi esiin prosessin O osalta sen, että siitä ei tarvita kertausta eikä lisäkoulutusta. Ja kuitenkin ulkopuolinen impulssi totesi tämän prosessin osalta vakavia puutteita. Tutkija oli myös sitä mieltä, että prosessien osalta kyselytutkimuksen tulokset olisivat oikeita, mutta toisaalta tutkijalla on vahva näkemys siitä, että meillä on kaikilla kaikista osa-alueista vielä paljon oppimista. Anonyymisti toteutettu kyselytutkimus ehkä sittenkään ei ollut se paras vaihtoehto taustatiedon keräämiseen, sillä se saattaa antaa rehellisten vastausten lisäksi myös mahdollisuuden osaamisen hienovaraiseen liioitteluun.

## 7.2 Loppupäätelmät

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen aikana on ehditty käynnistää joitakin koulutuksia, jotka tiimi on kokenut erittäin hyödyllisiksi. Tutkimuksessa tuli esiin myös uusia toimenpide-ehdotuksia osaamisen kehittämisen ja johtamistyökaluiksi. Varsin monet näistä ovat jo Nordeassa käytössä ainakin teoriatasolla kuten esim. SMART. Toki vielä suomalaiseen johtamiskulttuuriin liittyen tiimiläisten suurempaan osallistamiseen, avoimuuteen ja yhdessä tekemiseen kannattaa jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Rekrytointi on valtavan tärkeää. Nordean tavoite on löytää oikea henkilö oikeaan tehtävään. Tämän toimintatutkimuksen kohteena olleessa yksikössä olisi tärkeää tunnistaa tiimiläisten nykyinen osaaminen ja heidän kompetenssinsa ja kiinnostuksensa myös tuleviin uudenslaisiin ja vaativampiin tehtäviin. Tässä on kysymys moninaisuuden johtamisesta. Tutkijaa miellytti erityisesti Stockmannin entisen toimitusjohtajan Hannu Penttilän rekrytointiohje – ”Palkkaa hymy, kouluta kompetenssi”, sillä omassa työelämässään hän on kerran törmännyt ruotsalaisen esimiehen vastaavaan kommenttiin, kun tämä etsii sopivaa työntekijää tiimiinsä eikä valmista osaajaa (Sistonen 2008, 93).

Pankkitoimiala muuttuu koko ajan ja toimintaympäristö luo haasteita sekä työntekijöille että esimiehille. Uusien ja vanhojen työntekijöiden muodostamien tiimien johtaminen on haasteellista, jossa pitää ottaa huomioon tällä hetkellä moninaisuus lähinnä ikänäkökulmasta. Rekrytointi on suuri haaste ja siinä pitäisi varsinkin ottaa huomioon tiimissä tarvittava osaaminen ja moninaisuus eikä missään nimessä yritetä muodostaa mahdollisimman homogeenisiä tiimejä. Jos esimies palkkaa esim. vain saman koulutustaustan tai itsensä näköisiä työntekijöitä, jää tiimin osaamisen ja moninaisuuden rikkaus hyödyntämättä.

Uskon kuitenkin, että tulevaisuudessa näemme varmasti samanlaista kehitystä kuin Ruotsissa, missä on jo Nordean vastaavilla osastoilla erittäin monikulttuurisia tiimejä. Voitaisiinko Suomessakin johtaa tiimejä niin, että niistä halutaan positiivisella tavalla ottaa irti kaikki potentiaali? Toivottavasti uudet toimintaympäristön haasteet ja kiristynvä kilpailutilanne kannustavat yritykset myös rahoitusosalalla kehittämään johtamista, hyödyntämään moninaisuutta ja kehittämään osaamista systemaattisesti.

Jotta jokainen nordealainen suoriutuisi erinomaisesti, osaamisen kehittäminen lähtee ruohonjuuritasolta kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti ja mahdollistamalla kaikkien tasapuolinen osallistuminen oman työnsä kehittämiseen. Tässä on suomalaisissa työyhteisöissä paljon kehitettävää – myös Nordeassa.

### 7.3 Toimintatutkijan roolin arviointi

Omaa rooliani toimintatutkijana arvioisin seuraavasti. Erilaisten haastavien tilanteiden keskellä sain kuin sainkin aikaan jotain konkreettista, joka vaikuttaa organisaatioon kehittävästi ja kohdentuu tälle vuodelle asetetun laatutavoitteen saavuttamiseen. Vaikka kehittämistarve oli ollut suuri jo vuonna 2015, selkeää kuvaa siitä, minkälainen tämä kehittämistoimi tarkalleen pitäisi olla, ei ollut alkutilanteessa. Kehittämistyö alkoi hahmottua alkusyksystä eri näkökulmasta ja tätä prosessia vietiin tästä näkökulmasta syksyn 2015 aikana eteenpäin. Se jouduttiin valitettavasti keskeyttämään, mutta tämän prosessin aikana ollutta materiaalia pystyttiin käyttämään hyväksi toteutuneessa mallissa. Vaikka alkusysäys lopulta toteutuneeseen malliin ja sen luomiseen tuli tiimin ulkopuolelta, pystyimme osallistamaan koko tiimin ja myös ulkopuolisen impulssin antajan toimintatutkijan lisäksi mallin luomiseen.

Kehittämistyöstä raportointiin koko kehittämistyön aikana, jolloin sen tuloksia voitiin jo ottaa osittain käyttöön ennen lopullisen mallin valmistumista. Käydyt keskustelut olivat erittäin hedelmällisiä ja tarkensivat sen, mitä mallilla haetaan, jotta saadaan aikaan haluttu lopputulos – laadun parantaminen. Toimintatutkijana tein malleista prosessin aikana pari versiota, joista keskusteltiin ja näiden pohjalta lopullinen malli tarkentui ja toimintatutkija toteutti sen yksin loppuun. Toimintatutkijan roolissa otin vastuun siitä, missä vaiheessa malli luovutetaan eteenpäin johdolle ja tein päätöksen, mikä sen lopullinen versio on. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei mallia voida jatkuvasti kehittää vastaamaan uusia haasteita ja vaatimuksia. Toimintatutkijana otin omasta mielestäni erittäin aktiivisen roolin muutosagenttina ja vein haasteista huolimatta prosessia aktiivisesti eteenpäin. Tähän oli suuri vaikutus syksyllä aikaisemmin kesken jääneellä prosessilla, sillä halusin tällä kertaa saada oikeasti jotain konkreettista aikaan.

## Lähteet

Annual Report Nordea Bank AB Toiminta Vuonna 2011.

[Http://www.nordea.com/Images/33-37143/2011-01-01\\_Annual-Report-Nordea-Bank-AB--Toiminta-vounna-2011\\_FI.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-37143/2011-01-01_Annual-Report-Nordea-Bank-AB--Toiminta-vounna-2011_FI.pdf). Luettu 18.4.2015.

Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja. Sitra ja Edita Publishing Oy, Helsinki.

Colliander, Annaliisa & Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu, moninaisuus voimaksi työpaikalla. WS Bookwell Oy, Juva.

Finanssialan Keskusliitto ja alan yritykset ja työntekijäliitot (Ammattiliitto Nousu ry, Ammattiliitto Pro ry, Vakuutusväen Liitto VvL ry ja Ylemmät toimihenkilöt YTN ry) yhteistyö 2015: Muuttuva työ finanssialalla.

[Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Muuttuva\\_tyo\\_finanssialalla.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Muuttuva_tyo_finanssialalla.pdf). Luettu 12.8.2015

Finanssialan keskusliitto 2015. Pankit Suomessa. Kesäkuu 2015. Ilmestymispäivä 4.6.2015. [Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx). Luettu 12.2.2015.

Finanssialan keskusliitto 2015. Pankit Suomessa 2014. Ilmestymispäivä 26.5.2015. [Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Sivut/default.aspx). Luettu 12.8.2015.

Finanssialan keskusliitto 2015. Toimialakuvaus. Huhtikuu 2015. Ilmestymispäivä 13.4.2015. [Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx). Luettu 12.8.2015.

Finanssivalvonta 2015. Jatkuva tiedonantovelvollisuus.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Listayhtiolle/Tiedonantovelvollisuus/Jatkuva/Pages/Default.aspx>. Luettu 12.8.2015.

Finanssivalvonta 2015. Valvonta.

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Pages/Default.aspx>. Luettu 12.8.2015.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Jorma Heikkilä, Kristiina Heikkilä ja Werner Söderström osakeyhtiö, Turku.

Hiltunen, Arto 2014. Johtamisen taito elämänmittainen matka. 5. painos. Talentum Media Oy ja Arto Hiltunen, Helsinki.

Kaisla, Jukka 2013. Luotettavuus toimintatutkimuksessa. Metropolia Ammattikorkeakoulun luentomateriaali.

Karlöf, Bengt 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. Toinen painos. Ekonomia-sarja. Enskilda Holding Ltd ja WSOY. Tukholma, Helsinki.

Keskuskauppakamari 2015. Uudistettu hallinnointikoodi lisää pörssiyrityiden avoimuutta. 26.10.2015. K3 Viestintä.

<http://kauppakamari.fi/2015/10/26/uudistettu-hallinnointikoodi-lisaa-porssiyhtioiden-avoimuutta/>. Luettu 21.2.2016.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA Finanssi- ja vakuutus-  
tannus Oy, Helsinki.

Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kiviranta, Varpu 2015. Deutsche Bank irtisanoo tuhansia ja lähtee Suomesta. Päivitetty  
29.10.2015.

[Http://yle.fi/uutiset/deutsche\\_bank\\_irtisanoo\\_tuhansia\\_ja\\_lahtee\\_suomesta/8416159](http://yle.fi/uutiset/deutsche_bank_irtisanoo_tuhansia_ja_lahtee_suomesta/8416159).

Luettu 8.11.2015.

Kukkonen, Tuula 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Timonen, Liisa &  
Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön  
ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. [www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut).

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOYPro Oy, Hel-  
sinki.

Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä, hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle.  
Ensimmäinen painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Larsen, Senja 2015. Tutkimus: Yli 45-vuotiaat ovat unelmatyöntekijöitä. Kauppalehti  
24.3.2015, 7A.

Lassila, Anni 2015. Nordean johtoon nousee suomalainen. Helsingin Sanomat  
12.8.2015, A 26.

Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan  
rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Nordea Annual Report 2014.

[Http://www.nordea.com/Images/33-36843/2014-01-01\\_Annual-Report-2014-Nordea-  
Bank-AB\\_EN.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-36843/2014-01-01_Annual-Report-2014-Nordea-Bank-AB_EN.pdf). Luettu 8.11.2015

Nordea 2015. Avaintietoja ja -lukuja.

[Http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+-  
+lukuja/831102.html](http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+-+lukuja/831102.html). Luettu 18.4.2015.

Nordea 2015. Eva-Lotta Rosenqvist on nimitetty Group Compliance Officeriksi ja kon-  
sERNin johtoryhmän jäseneksi. Päivitetty 30.4.2015.

[Http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-  
releases/2015/2015-04-30-eva-lotta-rosenqvist-on-nimitetty-group-compliance-  
officeriksi-ja-konsERNin-johtoryhman-jaseneksi.html](http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2015/2015-04-30-eva-lotta-rosenqvist-on-nimitetty-group-compliance-officeriksi-ja-konsERNin-johtoryhman-jaseneksi.html). Luettu 9.11.2015

Nordea 2016. Group Compliance Officer Eva-Lotta Rosenqvist on päättänyt jättää Nor-  
dean. Julkaistu 28.1.2016. [Http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-  
lehdistotiedotteet/press-releases/2016/01-28-08h30-eva-lotta-rosenqvist-jattaa-  
nordean.html](http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2016/01-28-08h30-eva-lotta-rosenqvist-jattaa-nordean.html). Luettu 12.4.2016.

Nordea 2015. Ihmiset tekevät Nordeasta erinomaisen.

[Http://www.nordea.com/Ura/Urakehitys/Ihmiset+tekevät+Nordeasta+erinomaisen/1674892.html](http://www.nordea.com/Ura/Urakehitys/Ihmiset+tekevät+Nordeasta+erinomaisen/1674892.html). Luettu 19.4.2015

Nordea 2015. Nordea on aloittanut keskustelut konsernin juridisen rakenteen muuttamiseksi. Päivitetty 16.7.2015. [Http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2015/2015-07-16-nordea-on-aloittanut-keskustelut-konsernin-juridisen-rakenteen-muuttamiseksi.html](http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2015/2015-07-16-nordea-on-aloittanut-keskustelut-konsernin-juridisen-rakenteen-muuttamiseksi.html). Luettu 9.11.2015

Nordea 2016. Nordean yhtiökokouksen vuonna 2016 tekemät päätökset. Julkaistu 17.3.2016. [Http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2016/03-17-19h20-nordean-yhtiokokouksen-vuonna-2016-tekemat-paatokset.html](http://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2016/03-17-19h20-nordean-yhtiokokouksen-vuonna-2016-tekemat-paatokset.html). Luettu 12.4.2016.

Nordea 2015. Osaamisen johtaminen Nordeassa.

[Http://www.nordea.com/Ura/Urakehitys/Osaamisen+johtaminen+Nordeassa/1674932.html](http://www.nordea.com/Ura/Urakehitys/Osaamisen+johtaminen+Nordeassa/1674932.html). Luettu 19.4.2015.

Nordea 2015. Rekrytointiprosessi.

[Http://www.nordea.com/fi/ura/tule-mukaan-nordean-joukkueeseen/rekrytointiprosessi/index.html](http://www.nordea.com/fi/ura/tule-mukaan-nordean-joukkueeseen/rekrytointiprosessi/index.html). Luettu 12.8.2015.

Nordea 2015. Tehtävä, visio ja arvot.

[Http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html](http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Tehtävä+visio+ja+arvot/59652.html). Luettu 19.4.2015.

Nordea CSR brochure 2015 (Finnish). Vastuullisuus Nordeassa, luottamus ansaitaan joka päivä.

[Http://www.nordea.com/Images/33-82459/CSR-brochure-2015-FI.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-82459/CSR-brochure-2015-FI.pdf). Luettu 30.9.2015.

Nordea CRS Report 2014. Focus on performance.

[Http://www.nordea.com/Images/33-34916/Nordea-CSR-Report-2014.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-34916/Nordea-CSR-Report-2014.pdf). Luettu 18.4.2015.

Nordea CRS Report 2013. Lifelong relationships.

[Http://www.nordea.com/Images/33-35038/nordea-CSR-report-2013.pdf](http://www.nordea.com/Images/33-35038/nordea-CSR-report-2013.pdf). Luettu 18.4.2015

Nordea Sustainability Report 2015.

[Http://www.nordea.com/Images/35-102713/Nordea-Sustainability-Report-2015.pdf](http://www.nordea.com/Images/35-102713/Nordea-Sustainability-Report-2015.pdf). Luettu 21.3.2016.

Nortio, Jukka 2015. Dialogia. Oppia. Viisautta. Intoa. Ikä kaikki. Life Magazine, kevät/kesä 2015. Mandatum Life, Helsinki, 12-20.

Rajander-Juusti, Ritva & Serenitas Consulting Oy 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 –hankkeen loppuraportti.

[Http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Sivut/default.aspx). Luettu 12.8.2015.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Toinen painos. Ekonomia-sarja. WSOY, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Tradenomiliitto TRAL:n Jäsentutkimus 2014. Tradenomiliitto TRAL ry, 2015.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum, Helsinki.

Vasama, Tanja 2015. Pomo noudattaa viittä e:tä. Helsingin Sanomat 10.10.2015, Ura & Työ, D 2.

Viljakainen, Pekka A. 2011. No Fear. Johtaja kohtaa digicowboyt. 1. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Vuokola, Johanna 2015. Hyvästi kehityskeskustelut? Talouselämä 26/2015, 58-59.

## Kyselylomake

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<b>Tunnen hallitsevani päivittäisen työni niin hyvin ja itsenäisesti, etten koe tarvitsevani mitään ylimääräistä yhteistä koulutusta</b>					
<b>Tarvitsen perusasioiden kertausta tai lisäkoulutusta seuraavista aihealueista</b>					
- Prosessi C					
- Prosessi O					
- Prosessi S					
- Prosessi E					
- P					
- B					
- RSC					
- RT					
- F					
- PEF					
- GCP					
- S					
- M					
- C					
- SL					
- LK					
- YM					
- VP					
<b>Osaan käyttää hyvin MS Office työkaluja</b>					
- Word					
- Excel					
- Power Point					
- OneNote					
- Sähköposti					
- Kalenteri ja kokouksen järjestäminen					
- Lync-puhelut ja -kokoukset					
- Tool					
- SharePoint					
<b>Haluaisin saada nimetyn coachaajan/sparraajan/mentorin, joka olisi</b>					
- oma esimies					
- toinen osaston esimiehistä					
- työkaveri					
- osaston ulkopuolinen henkilö					
<b>Oletko kiinnostunut vaativasta urapolusta?</b>					
<b>Jos olet, oletko valmis panostamaan kehittymiseesi myös vapaa-ajallasi?</b>					



<b>Kehitätkö itseäsi oma-aloitteisesti myös vapaa-ajallasi?</b>					
<b>Jos vastasit edelliseen kyselyyn EN, onko joku seuraava syy siihen:</b>					
- päivittäinen työni on liian raskasta enkä jaksa töiden jälkeen enää opiskella					
- tarvitsen tukea itseni kehittämiseen oma-aloitteisesti					
- lukutunti on mielestäni riittävä itseni kehittämiseen					
- minulla ei ole mahdollisuutta kehittää itseäni omalla vapaa-ajallani (esim. perhesyiden takia)					
<b>Oletko kiinnostunut työkierrosta, jos sellainen onnistuisi (esim. pari päivästä jopa kuu-kauteen)</b>					
- eri osastolla/tiimissä					
- toisessa Pohjoismaassa					
<b>Mikä sinua motivoi parhaiten</b>					
- urakehitysmahdollisuus					
- palkka					
- koulutusmahdollisuus					
- onnistuminen päivittäisessä työssä					
- tiimityöskentely					
- joku muu palkkio (esim. leffaliput)					
- kakkukahvit onnistumisen yhteydessä					
- yhteiset sosiaaliset tapahtumat työaikana					
- yhteiset sosiaaliset tapahtumat työajan ulkopuolella					
- pankin kaikille tarjoamat palvelu-, liikunta- ja muut edut					
<b>Oletko kiinnostunut esimiestehtävistä?</b>					